



**MAR
KET
ING** 2014

POS. DER ORT DER WAHRHEIT.

PAPIER IST GEDULDIG. DAS INTERNET AUCH. SO LOCKEN NICHT SELTEN SCHÖNE BILDER IN EIN VERKAUFSGESCHÄFT, DAS BEIM BETRETEN DANN SCHNELL DIE ROMANTIK EINES SCHLACHTHAUSES VERBREITET. WOMIT WIR GLEICH BEIM THEMA SIND:

Wenn der wichtigste Kontaktpunkt, der Point of Sale (POS), nicht funktioniert, also sein Versprechen nicht einlöst, hat auch das beste Marke-ting keine Chance. POS ist der Ort des Einlösens eines im Marke-ting gemachten Versprechens.

Zur Veranschaulichung ein autobiografisches Erlebnis. Ein Inserat weckt mein Interesse: Sonderangebot! 6 Flaschen Wein zum Preis von 5. Einfach Rabatt-Gutschein aufs Smartphone laden und so weiter und so fort. Im Geschäft dann die Fragen des Verkaufspersonals, das von der Aktion noch nie gehört

hat: «Sind Sie sich sicher? Es geht mit dem Smartphone?» Nach etwas Überredungskunst beginnt dann die Suche nach dem richtigen Karton. Leider vergebens. Schliesslich der gut gemeinte Versuch, mir einen anderen Karton zu den gleichen Bedingungen zu verkaufen. «Keine Bange, wir wissen, wie man die Kasse übersteuern kann.» Ein Kunde zum richtigen Zeitpunkt zur falschen Person – und schon wird der Kunde Teil der Organisationsentwicklung.

Das ist frustrierend. Als Konsument sowieso; erst recht als Markenverantwortlicher. Denn der weiss: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Und diese hier wurde klassisch in den Sand gesetzt.

Der Kunde verlässt den Laden. Wer weiss, wie weit er für dieses Angebot gefahren ist. Es ist unheimlich schwierig, einen enttäuschten Kunden zurückzugewinnen. Ich wähle darum die Nummer der Agentur, zufällig kenne ich sie, und informiere sie über mein Erlebnis. Sie ist ebenso schockiert, dass ihre einfache und verständliche Werbebotschaft mit der fehlenden Einweisung des Verkaufspersonals in no-time zunichte gemacht wurde. Schliesslich wird auch sie an den Verkaufszahlen gemessen. Was uns lehrt: Nur weil die sechste Flasche gratis ist, sollte die Werbung nicht vergebens sein.

Warum kauft der Kunde – nicht mehr?

Gewöhnlich läuft es ja so: Markeeter und Agentur sitzen zusammen. Verschiedene Konzepte und Massnahmen werden entwickelt, diskutiert, analysiert und vorentschieden. Auf die Frage, was dann der Vertrieb daraus macht und wie das neue Konzept am POS umgesetzt und inszeniert werden soll, folgen weitere Diskussionen. Zuweilen hilflose. Schliesslich ist hinlänglich bekannt, dass der Vertrieb nicht nur in Chancen denkt.



DR. WOLFGANG FRICK

Dr. Wolfgang Frick studierte Betriebswirtschaft, Publizistik und Kommunikationswissenschaft und promovierte 1996. Frick ist heute Geschäftsleiter Marketing und Sortimentsmanagement der SPAR-Gruppe Schweiz in St. Gallen. Er blickt auf 30 Lehr-, Studien- und Berufsjahre zurück und listet in seiner «Markensammlung» bereits 30 regionale, nationale und internationale Marken.

www.kunstfehlerimmarketing.eu



«Nur weil die sechste Flasche gratis ist, sollte die Werbung nicht vergebens sein.»

↳ «Für diese Aktion fehlt mir der Platz am POS», «Das ist zu viel Aufwand», «Ich habe keine Zeit zum Nachfüllen» sind Sprachfetzen, die ich alle schon gehört habe. Und die im Meeting mit der Agentur nachhallen, wenn gewisse Ideen diskutiert werden.

Ob die Bedenken des Vertriebs gerechtfertigt sind oder lediglich von Unvermögen oder Bequemlichkeit zeugen, sei kommentarlos dahingestellt. Viel wesentlicher ist hingegen, dass de facto viele Massnahmen einen frühzeitigen Tod sterben, der nicht nötig gewesen wäre.

Was oft den Kern des Problems darstellt, ist die Kurzfristigkeit der Perspektive. Es liegt in der Natur der Sache, dass im Vertrieb die Dinge eher kurzfristig betrachtet werden. Der Umsatz heute zählt. Allenfalls noch der Vergleich zum Vormonat und Vorjahr. Aber wen interessiert schon, wie es der Marke in einem Jahr geht? Daraus entsteht ganz natürlich ein Spannungsfeld zwischen kurzfristiger Umsatzorientierung und einer langfristig angelegten Markenführung. Auch, weil zwei grundsätzlich verschiedene Handlungsweisen aufeinanderprallen. Im Vertrieb wird zentral entschieden und in den einzelnen Outlets gehandelt. Im Marketing dagegen setzt man häufig auf ein falsches Verständnis der Demokratie: Die Massnahmen müssen allen gefallen. Alle müssen sie verstehen – und erst recht: Ohne Rückendeckung des Vertriebs geht es nicht. Erfolgreiches Marketing aber zeigt: Es muss genau umgekehrt sein. Denn die Demokratisierung der Markenführung macht keinen Sinn.

Besonders schwierig sind die Katz- und Mausspiele, die uns die Hierarchiestufen hinauf- und hinunterführen. Beispielsweise, wenn in Vertriebssitzungen Entscheidungen fallen, die dann mangels Charisma oder rhetorischer Fähigkeiten nach oben delegiert werden, wo man sie unter vier Augen löst – ohne die beteiligten Stellen darüber zu informieren.

Genau diese Kultur lässt hin und wieder grosse Zweifel aufkommen, wie ernsthaft die Bemühungen um den Markenerfolg nun wirklich sind. Sicherlich, auch das Marketing tut

sich schwer mit Selbstkritik, aber hier fordere ich von allen Beteiligten mehr Initiative. «Kann ich zur Lösung des Problems beitragen? Bin ich Bestandteil des Problems?» zum Beispiel. Fakt aber ist, dass der Kulturunterschied zwischen Discount und klassischem Handel eklatant und vor allem messbar vorhanden ist. Hin und wieder gewinne ich den Eindruck, dass Discounter genau so denken, wie sie planen und ihre Läden bauen. Eindimensional, emotionslos, aber bewusst einfach, überschaubar und geradlinig für ein bestimmtes Flächenmass und somit für ein klar definiertes, begrenztes Sortiment. Umsatz pro Quadratmeter ist alles, was zählt, ohne Rücksicht auf die Marke. Es fehlt an Fantasie, am Erkennen von Zusammenhängen und schlussendlich auch am Gesamtüberblick, wie ihn der klassische Handel viel eher beherrscht. Nun gut, der hat Ecken und Kanten, ist nicht so geradlinig gestrickt wie das Format der Discounter. Das mag ja in bestimmten Dingen sogar von Vorteilen sein, im Bereich der Markenführung aber ist es ohne Frage ein enormer Nachteil.

Mitten in dieser Problematik beginnt sich der Verkauf zu wundern: «Warum kauft der Kunde nicht mehr?» Darin stecken, genau genommen, zwei Fragen: Warum kommt der Kunde nicht mehr, also nicht häufiger ins Geschäft und warum kauft er nicht mehr, also mehr Ware.

Diskussionen zur Frequenz sind darum beliebt. Besonders, wenn die Frequenz zwar stimmt, nicht aber der Durchschnittseinkauf. An wem liegt es? Am Marketing – oder gilt es, den Vertrieb stärker in die Pflicht zu nehmen?

Index Adieu

Der Grund, warum der Kunde heute nicht mehr so viel kauft, ist für mich persönlich der Ausdruck einer Verschiebung des Einkaufsverhaltens. Ich glaube zu erkennen, dass die Spitzen zu Ostern oder Weihnachten nicht mehr so ausgeprägt sind wie früher. Denn: Der Kunde belohnt sich auch unter dem Jahr. Er geniesst das Leben, auch wenn die Feste anders fallen. Das ist übrigens einkommensunabhängig. Lachs gibt es nicht nur an Weihnachten, Pasteten nicht nur zu Ostern. Mit dem Resultat, dass die rekordverdächtigen Spitzen fehlen.

Ich bin überzeugt, dass wir Umsatzzahlen künftig verstärkt mit einer Jahresperspektive betrachten müssen, um zu aussagekräftigen Erkenntnissen zu gelangen. Womit wir mitten in der «Indexdiskussion» gelandet sind.

«Berater und Agenturen, die keine Umsatzverantwortung tragen, reden nun mal leichter.»



Das Einkaufsverhalten verschiebt sich: Die Spitzen zu Ostern oder Weihnachten sind nicht mehr so ausgeprägt wie früher. Denn: Der Kunde belohnt sich auch unter dem Jahr. Er genießt das Leben, auch wenn die Feste anders fallen. Das ist übrigens einkommensunabhängig. Copyright: © Art Allianz - Fotolia.com

Der Index als Vergleich zum Vorjahr. Erfolg oder Misserfolg, das besagt der Index. Und das ist Teil der Krux. Liegt man fünf Prozent über dem Vorjahr, wird nicht diskutiert, ob es denn nicht zehn Prozent hätten sein müssen. Hier plädiere ich für eine neue Lösung: Den Planungsansatz überdenken, sich auf Detaillierungsgrad, Professionalität und Akribie der Planung zu konzentrieren und festzulegen, was die Planschwachstellen oder Budget-Sollbruchstellen sind. Oder salopp gesagt: «Wo hätte besser oder realistischer geplant werden können?»

Nochmals zum Index als oberstem Gebot, das zuweilen fragwürdige Kapriolen schlägt. So habe ich schon erlebt, dass Projekte «schöngeplant» werden. Das heisst, die Umsatzzahlen werden bewusst höher geplant (um nicht zu sagen, unrealistisch), damit Schlüsselzahlen wie Personalkosten, Mietkosten, Amortisationsdauer, Inventurdifferenz im Verhältnis zum Umsatz sinken und das Projekt genehmigt wird. Das ist kein Vorwurf an irgendjemand, es ist einfach so: Der Mensch hechelt dem Index hinterher. Zuweilen ohne sich zu fragen, ob denn Wettbewerbskonstellation oder Standort der Filiale überhaupt mehr Umsatz hergeben können.

Andererseits gibt es auch das Gegenbeispiel: Projekte, die gezielt zu tief geplant werden. An bester Lage dann Indexzahlen von 110 bis 120 zu schreiben, ist keine Kunst, trägt aber Anerkennung ein. Und niemand hinterfragt, ob nicht mehr möglich gewesen wäre. Sie sehen: Lediglich das Vorjahr als Vergleichsrate herzunehmen, kann äusserst trügerisch sein. Erst recht, weil es zunehmend schwieriger wird, Entwicklungen punktuell oder saisonal mit dem Vorjahr zu vergleichen.

Ich bin überzeugt: Wer diesen gordischen Knoten lösen kann, also Korrelation zwischen Faktoren wie Wetter, Angebotspolitik der Mitbewerber, Markenauftritt, Marke-tingmix oder Promotionschwerpunkte der Industrie definieren kann, erhält mindestens den Friedensnobelpreis. Friedensnobelpreis deshalb, weil dann endlich eitel Wonne zwischen Marke-ting, Vertrieb und Einkauf herrschen würde.

Abschliessend möchte ich allen Indexgläubigen noch etwas auf den Weg mitgeben: Die vertriebsorientierte Sichtweise wird verstärkt, wenn Marke-ting nicht als Aufgabe der Unternehmensführung, sondern als Teilorganisation des Vertriebs betrachtet wird. Dann zählt es in gewisser Hinsicht als →



Moment der Wahrheit: Der POS ist der Ort des Einlösen eines im Marketing gemachten Versprechens.

Copyright: © berc-Fotolia.com

↳ Selbsteinsicht: «Was können wir im Marketing noch tun, damit der Durchschnittseinkauf steigt?» Aber, liebe Leserinnen und Leser, das ist eine klassische Aufgabe des Vertriebs. Da gibt es nichts zu rütteln, das lernt ein Student der Betriebslehre in der ersten Lektion: «Wie erhöhe ich den Durchschnittseinkauf?» Natürlich gibt es dazu unterschiedliche Meinungen, die Antwort aber gibt stets der Markt.

Werbeagentur oder Strategieagentur?

Index hin, Index her. Reibungspunkte gibt es nicht nur intern, sondern auch in der Zusammenarbeit mit Agenturen. Hier muss ein Marketer schnell und sicher erkennen, ob ein Projekt lediglich aus Vorliebe zum kreativen Wurf forciert wird oder zum Wohl der Marke. Da gibt es hin und wieder heftige Diskussionen, die zuweilen anstrengend sein können. Berater und Agenturen, die keine Umsatzverantwortung tragen, reden nun mal leichter. Auch, weil sie nicht wissen (wollen), wie kulturelle Aspekte bestimmte Entscheidungen verzögern oder beschleunigen. Schlussendlich, und das ist nicht böse gemeint, schaut halt jeder auf seinen eigenen Vorteil. Sicherlich mehr unbewusst als bewusst, aber es haben Markeeter und Agentur eben unterschiedliche Perspektiven.

Wenn ich an einem Meeting zig Layouts vorgelegt bekomme, die von der Agentur nicht empfohlen werden, stellt sich mir die Frage:

- A) Warum wird es mir dann gezeigt und
- B) Warum werden diese Kosten produziert?

Diskussionen folgen, die nicht immer zugunsten des Kunden ausfallen.

Ich habe über die Jahre mit vielen Agenturen zusammengearbeitet und gewisse Regelmäßigkeiten erkannt. Beispiel: Adaption eines Anzeigenmotivs. Im hektischen Tagesgeschäft schreibt man für eine «Mickey-Maus-Aufgabe» wie diese nicht immer ein Briefing. Und erhält dann ein halbes Dutzend Vor-



BUCH-TIPP

Dieser Artikel ist ein Auszug aus dem Buch:
Wolfgang Frick:
Patient Marke. Kunstfehler im Marketing.

schläge präsentiert. Unter dem Motto: Irgendjemand wird den Aufwand schon bezahlen. Abgesehen davon, dass dies zu ellenlangen, «geschmäckerischen» Diskussionen führen kann.

Es geht hier nicht darum, ein Feindbild Agentur aufzubauen. Vielmehr die Aufforderung, ein Sensorium zu entwickeln, dass die Alarmlampen leuchten müssen, wenn das Gegenüber nicht bei der Sache ist. Damit meine ich keine Unkonzentriertheit, eher das Engagement für die Marke. Und dazu gehört es manchmal auch, eine starke Idee loszulassen, weil sie am POS durchfallen würde.

Umso wichtiger ist es, dass es Ihnen gelingt, externe Berater und Agenturen zu Ihren Mitstreitern zu machen. Dann diskutieren Sie nicht über grosse Würfe, sondern über Kundenbedürfnisse, Verkaufsorte und Werbewirkung. Dass dabei dennoch preisgekrönte Arbeiten entstehen können, ist übrigens aus eigener Erfahrung kein Widerspruch. Tatsache aber ist: Viele Massnahmen erlangen am Markt eine zu geringe Akzeptanz, weil sie in letzter Konsequenz nicht auf die Bedürfnisse und an die Realität am POS abgestimmt wurden. Dann gibt es die Erleuchtung kostenlos – zumindest für die Agentur.

Darum mein Credo: Suche dir eine Agentur aus, die zuhört, die deine Branche, Kunden und Marktsituation versteht und die Berater in ihren Diensten hat, die selbst als Marketing- und Vertriebsleiter gearbeitet und damit die gleiche Verantwortung schon einmal übernommen haben. Das sind glaubwürdige Partner.

Ein zweiter, wichtiger Aspekt: Die Agentur ist nicht nur für die kreative Idee zuständig, sondern auch für die Umsetzung bis am POS mitverantwortlich. Nur wenn die Agentur die echten Probleme des Vertriebs und die Einschränkungen und Möglichkeiten der Filiale und des POS kennt, kann sie Lösungen entwickeln, die funktionieren und den gewünschten Erfolg am POS sicherstellen.

→

INTERVIEW

«Wir wissen immer mehr über den Kunden, setzen aber immer weniger um.»

Herr Dr. Frick, der Druck auf Marketeers in den Führungsetagen grosser Unternehmen hat in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Die Disziplin muss heute stärker ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg mit glasklaren KPIs und einem nachweislichen Return on Marketing Investment belegen. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Wolfgang Frick: Diese Entwicklung ist nicht wirklich neu. Das gab es schon früher. Heute ist einfach die Zielscheibe für Marketingausgaben grösser und somit die Trefferquote nicht mehr so hoch. Marketingleiter müssen sich dem stellen. Aus Studien wissen wir, dass ein CMO durchschnittlich 24 Monate in einem Unternehmen «überlebt» – dann steigt er auf (was aus meiner Beobachtung eher selten der Fall ist), wechselt freiwillig das Unternehmen oder wird weggelobt. Aufgrund dieser Kurzfristigkeit ist der Return-on-Marketing schwer festzustellen. Denn der nächste CMO macht wieder alles anders, weil sein Vorgänger ja alles falsch gemacht hat.

Wir müssen uns wieder mehr um die Marke als um die Karriere kümmern. Nur wenn Markeninteressen vor Eigeninteressen sind, entwickeln sich KPIs und ROIs quasi automatisch. Erfolg kommt nicht von heute auf morgen. Markenführung ist ein Geduldsspiel, welches nur mit einem klaren Bekennt-

nis und den richtigen Leuten gewonnen werden kann. Erfolg ist von so vielen Kriterien abhängig, die nicht alle in Euro zu bewerten sind. Die weichen Faktoren wie Freundlichkeit und Sympathie sind oft wirksamer im Verkauf als ein Inserat. Schlussendlich muss man nicht alles messen können – Erfolg ist immer relativ.

Die Marketingdisziplin ist immer stärker daten- und IT-getrieben. Welche Rolle spielen da noch Kreativität, Mut und Intuition?

Wolfgang Frick: Früher nannte man die IT noch EDV, was für mich mit EndeDerVernunft gleichzusetzen ist. Nein, im Ernst. Die Systeme werden immer komplexer und ohne Daten geht fast gar nichts mehr. Genau das lässt uns in eine Datensicherheit driften, die uns jegliche Änderungsbereitschaft nimmt. Wir wissen immer mehr über den Kunden, setzen aber immer weniger um. Es gilt mehr MIT dem Kunden zu tun, als über ihn zu wissen. Sich um ihn kümmern, anstatt ihn zu berechnen. Sagt sich leichter, als es in der Realität umgesetzt werden kann.

Viele Dinge, die früher spontan umgesetzt wurden, um den Kunden zu überraschen, sind heute unmöglich geworden. Zuerst muss ein Barcode generiert, ein Update eingespielt und schlussendlich der Verantwortliche für die Erfolgs-

messung definiert werden. Vorher geht gar nichts. Ich glaube, es braucht wieder mehr Investment in Offlinebeziehungen als Onlinebegegnungen. Mut ist gefragt, wieder auf die innere Marketingstimme zu hören. Hat früher auch funktioniert. Man(n) oder Frau muss sich nur trauen.

Welchen Rat würden Sie Nachwuchsführungskräften im Marketing für deren Zukunft mit auf den Weg geben?

Wolfgang Frick: Hände weg vom Preis. Der Preis alleine ist noch keine Botschaft. Preise sind kurzfristige Versuche und werden schnell vergessen. Die Marke gehört ins Zentrum unseres Denkens und Handelns. Wenn der Markenkern als Nutzenversprechen konsequent und geduldig umgesetzt wird, weiss der Kunde auch, warum er dieses Produkt kaufen soll. Wir überschlagen uns in Werbeversprechen aus Unsicherheit, was das Produkt oder die Dienstleistung wirklich kann. Es braucht wieder einen USP mit der Betonung auf unique.

Wieder lernen Nein zu sagen – Marken müssen nicht alles können und sollen Grenzen setzen. Ich bin mir sicher, dadurch lösen sich viele Markenprobleme von selbst und man verdient wieder Geld mit den Produkten. Und das ist ja der Sinn des Wirtschaftens und nicht verboten. Und um den Bogen zu meinem Buch zu spannen: Liebe Nachwuchsführungskräfte, setzen Sie den Schwerpunkt auf eine markengeführte Unternehmenskultur, wo Mensch und Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen und nicht persönliche Eitelkeiten, Hierarchie- und Machtdenken. ●●●

«Wieder lernen Nein zu sagen – Marken müssen nicht alles können und sollen Grenzen setzen.»