

# „Dann belügen sich die Marketingleute also selbst?“

Ein Dialog zu Marketingdefiziten heute

von  
Hans H. Hapke

## Prolog

„Dann belügen sich die Marketingleute also selbst?“

Die Frage saß; alle in der Runde hoben den Kopf und warteten gespannt auf die Antwort des Referenten.

In seinem gerade zu Ende gegangenen Workshop hatte der Referent dargelegt, wie wenig der größte Teil der Werbung heute die Erkenntnisse der Neurowissenschaft berücksichtigt – wo es doch so einfach wäre, den biologisch bedingten Prinzipien unserer Wahrnehmung und unserer Informationsverarbeitung im Gehirn gerecht zu werden.

Eher am Rande hatte er bemerkt, dass ein großer Teil des aktuellen Marketings den Titel "Marketing" ohnehin eigentlich kaum verdiene.

Einer der Workshop-Teilnehmer rief daraufhin in den Saal:  
„Dann belügen sich die Marketingleute also selbst?“

Ja, hatte der Referent geantwortet, die Praxis des Marketing heute müsse gründlich hinterfragt werden, darauf jetzt einzugehen, erfordere aber wohl einen weiteren Workshop.

Der Veranstalter dankte dem Referenten und versprach, dieses Thema in einem Folge-Workshop aufzugreifen.

## 1. Praxis des Marketing hinterfragen

Eine Handvoll Teilnehmer wollte sich damit nicht zufrieden geben.

Sie hatten den Referenten gedrängt, bei einem Glas Wein in der Bar des Veranstaltungshotels mehr zu diesem Thema zu verraten; er war gern darauf eingegangen.

Jetzt saßen sie also hier an einem kleinen Tisch,  
und die Frage, ob sich die Marketingleute  
in irgendeiner Form selbst belügen,  
stand im Raum.

Der Referent ließ die Frage  
einige Augenblicke wirken.

Dann lächelte er, schaute in die Runde,  
und als alle ihn erwartungsvoll anblickten,  
nickte er leicht und antwortete:

„Ja, zumindest verhalten sie sich  
sehr oft nicht konsequent –  
vielleicht noch schlimmer:  
Sie untergraben ihre selbstformulierte Legitimation.“

Sekunden lang rührte sich niemand.

Dann der Lebhafteste:  
„Ha, ich bin seit Jahren überzeugter Marketingmann,  
und ich glaube, ich leiste gute Arbeit.  
Sie werfen mir da einen harten Brocken  
an den Kopf!“

Die anderen nickten, Bewegung kam in die Runde.  
Der Referent lächelte kaum noch und blickte  
seine Gesprächspartner der Reihe nach an.

„Gut“, sagte er, „ich möchte Ihnen  
eine neue Perspektive nahebringen.  
Sie ist in dieser Form auch für mich noch  
ziemlich neu, es sind Gedanken,  
die in der letzten Zeit zusammengewachsen sind.“

Ich versuche es einmal.“

## **2. Kernfunktion des Marketing revisited**

Er begann mit einer scheinbar harmlosen Frage an alle:  
„Was ist für Sie der Kernpunkt des Marketing,  
seine wichtigste Funktion?“

Seine Gesprächspartner sahen sich an  
und schienen sich auch ohne Worte einig,  
bis einer sagte:

„Die Ausrichtung des ganzen Unternehmens auf den Markt und die Bedürfnisse der Kunden.“

„Beziehungsweise auf die potenziellen Kunden, die Zielgruppe“, ergänzte sein Nachbar.

Mit dieser Antwort hatte der Referent gerechnet, und er dachte, dass diese Umschreibung wie aus einem gängigen Lehrbuch klang.

Dabei hätten seine Gesprächspartner mit ihrer meist langjährigen Berufspraxis doch auch aus dem Nähkästchen des praktischen Marketing plaudern können!

Und dieses Nähkästchen sieht meist anders aus; das wusste der Referent aus seiner Tätigkeit als Berater.

### **3. Ausrichtung auf den Markt?**

Der Markt „offenbart“ sich fast nie eindeutig; auch die intelligentesten Analysen führen in den seltensten Fällen in einem Unternehmen zu einem Konsens über die Schlussfolgerungen daraus – dafür sind die Interessenlagen der Betroffenen zu unterschiedlich.

Die einen fühlen sich bestätigt (z.B. dass der Vertrieb bei diesem Produkt ein wahres Wunder vollbracht hat), die anderen bedroht (z.B. dass die Produktentwicklung am Markt vorbei arbeitet).

Unterschiedliche Interessenlagen können durchaus rational begründet sein; darauf verweist das Konzept der „lokalen Rationalität“, für das Thomas Schnelle von Metaplan gern folgendes Beispiel anführt:

Bei einem Textilhersteller geraten Marketing und Produktion regelmäßig in Streit. Marketing fordert neue Modelle, um im Markt attraktiv zu bleiben, die Produktion will keine kostspieligen Umstellungen.

Der Konflikt ist strukturbedingt. Wer setzt sich durch?

Marktanalysen und Zielgruppenbefragungen  
geraten typischerweise in die Mühlen  
betriebsinterner Machtspiele.  
Am Ende steht dann oft ein  
Schlussfolgerungs-Kompromiss.

Der ist übrigens für das Unternehmen  
nicht automatisch schlecht;  
denn die Umsetzung von Beschlüssen  
muss sich ja immer auch an ihrer Durchsetzbarkeit  
orientieren, und dieser Kompromiss mag  
die beste durchsetzbare Basis bilden.

Auch wenn sich hier schon die Grenzen der  
„Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt“  
auftaten, griff der Referent das nicht auf,  
er hatte etwas anderes im Sinn.

#### **4. Marketing als Dienstleistung *für* den Kunden**

„Marketing hat also – wie Sie sagen -  
die Aufgabe, das Unternehmen  
an den Bedürfnissen seiner Kunden  
bzw. seiner Zielgruppen auszurichten“  
wiederholte er statt dessen.

„Spüren Sie, wie sehr diese Umschreibung  
die Sichtweise des Unternehmens darstellt?  
Sie beschreibt, was das Marketing  
*für das Unternehmen* leistet oder leisten soll.“

Was denn sonst, dachten die Zuhörer;  
sie konnten mit dieser Feststellung nicht viel anfangen,  
also warteten sie.

*„Marketing ist to see things  
from the customer's point of view,*  
Sie kennen diese Aussage, die Peter F. Drucker zugeschrieben wird.  
Stimmen Sie dieser Aussage zu?“

Seine Gesprächspartner empfanden dies  
eher als eine rhetorische Frage und deuteten  
Zustimmung an: selbstverständlich.

„Marketing selbst können wir doch auch  
als Produkt eines Unternehmens sehen, meine ich.  
Marketing können wir als Dienstleistung sehen,  
als eine Dienstleistung *im* Unternehmen sicherlich.“

Der Punkt ist nur: Der Kunde bezahlt dafür,  
ein oft nicht unerheblicher Teil der Marketingkosten  
ist Bestandteil des Preises, den er entrichtet.“

Die Runde folgte ihm gespannt.

### **5. Der Kunde bezahlt Marketing - was bekommt er dafür?**

„Meine Frage also: Was bekommt der Kunde dafür?  
Welchen Dienst leistet ihm Marketing?“

Die Runde am Tisch begriff, was der Referent unternahm:  
Er sah Marketing – getreu der Marketingforderung –  
er sah Marketing selbst „*from the customer's point of view*“.

Die Frage nach der Leistung des Marketing  
für den Kunden, die Frage nach dem Nutzen  
für den Kunden hatte sich der kleine Kreis in der Bar  
nie gestellt.

Jeder spürte aber, dass die Frage berechtigt war;  
denn wenn der Kunde dafür bezahlte,  
hatte er auch einen Anspruch auf Nutzen.

„Vorab eine kleine Warnung.  
Wenn Marketing dem Kunden einen Nutzen  
verschaffen soll, dann darf Marketing eines nicht:  
den Kundennutzen verringern, z.B.  
durch Täuschung des Kunden.“

Nehmen wir das folgende praktische Beispiel:  
Wenn ein verpackter Käse  
in verschiedenen Geschmacksvarianten  
in identischen Verpackungen zum selben Preis  
angeboten wird, dann dürfen die Packungen  
keine unterschiedlichen Mengen enthalten.

De facto geschieht dies immer  
wohl in der Hoffnung, der Kunde werde  
den höheren kg-Preis der Packung mit 120g  
im Vergleich zur 150g-Packung nicht bemerken.

Hersteller begründen solche Praktiken gern mit Kundenpräferenzen  
(„Kunden wünschen einheitliche Preise  
aus Gründen der Transparenz“) –  
was für eine Transparenz dies sein soll,  
bleibt mir schleierhaft.“

Der ein oder andere scannte in Gedanken blitzschnell  
die Praktiken seines Unternehmens;  
die wenigsten konnten ausschließen,  
dass in ihrem Unternehmen nicht Vergleichbares  
geschehen war und dann sogar  
als erfolgreiche Strategie empfunden wurde.

Auf jeden Fall traute sich niemand in der Runde,  
einen Vorstoß zu unternehmen und einen möglichen  
Kundennutzen des Marketing vorzuschlagen.

Der Referent erlöste seine Gesprächspartner.

„Wissen Sie, ich habe lange im Pharmamarketing  
eines großen Unternehmens gearbeitet.  
Dort, so war meine Erwartung beim Einstieg,  
würde ich konfrontiert werden  
mit den Sorgen und Hoffnungen von Menschen,  
von kranken Menschen,  
und das hatte mich angezogen,  
und es sollte sich bestätigen.“

Gleichzeitig fühlte ich mich aber unbehaglich  
bei dem Gedanken, dass die Erfolgsbasis  
meines Unternehmens die Krankheit anderer war.  
Und so nahm ich mir vor, ein Konzept des  
„Marketing des guten Gewissens“ zu entwickeln.

Es hat Jahre gebraucht, bis ich hier vorankam.  
Einen entscheidenden Schritt machte ich,  
als ich las, wie der Marketingvorstand  
einer anderen Pharmafirma Marketing verstand.

Er sagte: „Marketing ist für mich  
die Qualifizierung meines Kunden  
zum erfolgreichen Umgang mit meinem Produkt“.

## **6. Marketing = Qualifizierung des Kunden?**

„Ist das nicht zu eng gefasst?“, wandte  
ein Gesprächspartner ein. „Wir machen de facto doch  
eine Menge, das man so nicht umschreiben kann.“

„Wirklich nicht?“, widersprach der Referent,  
„ich fahre mal mit meinen Überlegungen fort.  
Es war es um dieselbe Zeit herum,  
dass meine Tochter mich einmal fragte:

„Du, Papa, du kommst doch auf dem Weg ins Büro  
am Drogeriemarkt am Bahnhof vorbei.  
Bringst du mir ein Shampoo mit,  
aber eines, das aufhellt!“

Dabei bewegte sie ihren Kopf schnell hin und her,  
so dass ihre blonden Haare mal in die eine Richtung,  
mal in die andere flogen.

So hatte sie es im Werbefernsehen gesehen,  
bei Andie McDowell in der Werbung für ein L'Oréal-Produkt.

Ich betrat also etwas später den Drogeriemarkt  
und sah auch bald die Regale mit Shampoos  
gleich vor dem großen Schaufenster.

Aber jetzt war guter Rat teuer:  
Wo finde ich ein aufhellendes Shampoo für blonde Haare,  
möglichst noch mild, geeignet für ein Kind  
und nicht zu teuer?“

Die anderen schmunzelten; ähnliche Situationen  
hatten sie alle schon einmal im Supermarkt erlebt.

Ein Gesprächspartner meinte:  
„Wir wollen zwar alle ein breites Angebot,  
und doch erleben wir täglich die Qual der Wahl.“

„Genau darauf will ich hinaus!“  
Der Referent kam in Fahrt. „Mein Vorschlag wäre:

Marketing muss dem Kunden helfen,  
das richtige Produkt zu finden!

Es muss ihm Orientierung bei der Wahl leisten,  
dann hätte es einen Nutzen für den Kunden -  
es reduziert oder neutralisiert die „Qual“ bei der Wahl -  
und trägt zum Produkterfolg bei.“

„Moment mal“, grätschte einer in der Runde  
in diese Überlegungen ein, „aber das machen wir doch!  
Wir reden doch nicht umsonst  
vom Produktversprechen und versuchen,  
es möglichst gut zu kommunizieren!“

„Ok, einverstanden“, nahm der Referent den Einwand auf.

„Sind Sie der Meinung, das gelingt uns  
sozusagen unter Praxisbedingungen oft genug?  
Unter Praxisbedingungen, damit meine ich:

Sie brauchen etwas, sind nicht auf eine bestimmte Marke fixiert,  
gehen durch den Supermarkt  
oder scrollen im Warenangebot online –  
und plötzlich zuckt es in Ihnen:  
Das, genau das ist es!  
Wie oft erleben Sie das?“

„Manchmal“, hörte der Referent aus der Runde heraus,  
„aber in der Regel nicht.“

## **7. Die Krux mit dem Produktversprechen**

„Das ist der Punkt“, griff der Referent auf.  
„In all den Fällen, in denen das nicht geschieht,  
in denen Sie nicht magisch von einem Angebot angezogen werden,  
bezahlen Sie als Kunde die Marketingkosten der Produkte,  
ohne einen Nutzen zu erwerben.“

Wir haben jetzt die Situation angesprochen,  
in der Sie etwas Bestimmtes suchen.

Beleuchten wir die andere Situation:

Ohne etwas zu suchen, werden Sie mit einem Produkt konfrontiert.  
Peter Carlberg, vor Jahren Marketingdirektor der Werbeagentur McCann Erickson Frankfurt,  
forderte einmal von gutem Marketing, dass der Kunde gegebenenfalls spontan spürt:

Das ist etwas für mich!“

Die Runde schien nachdenklich, bis einer zögerlich zusammenfasste,  
wie er die Überlegungen des Referenten verstanden hatte:  
„Sie spielen auf das Produktversprechen an,  
das wir eigentlich immer klar und spontan erkennbar kommunizieren sollten?“

Die anderen lauschten. Er fügte dann nach einer Weile hinzu:  
„Eigentlich reden wir in meiner Firma immer mal wieder vom Produktversprechen;  
doch wenn ich so unsere Werbung an mir vorbeiziehen lasse,  
stimmt es schon, dass es für den Kunden nicht in allen Fällen klar und spontan erkennbar ist.“

„Sehen Sie, ein Produktversprechen ist aus Kundensicht ein Nutzenversprechen,  
das kann er mit seinen Bedürfnissen abgleichen –  
und schon hat er bei der Wahl eine Orientierung.“

„Das sind also Ihre Überlegungen zum Marketing des guten Gewissens?“  
wollte einer aus der Runde wissen.

„O nein“, entgegnete der Referent, „ich gehe noch viel weiter.“

Seine Gesprächspartner lehnten sich in ihren Stühlen wieder zurück.  
„Wir haben eben die Bedeutung des Erkennens eines Nutzens unterstrichen.  
Warum dann höre und lese ich immer wieder von der großen Bedeutung,  
die das Preis-/Leistungsverhältnis haben soll  
im Entscheidungsprozess des Kunden?

„Sind Sie da etwa anderer Meinung?“ fragte jemand.

„Jain“, erwiderte der Referent, „an dem Gedanken ist schon etwas dran –  
aber wieder gefällt mir die Perspektive nicht.

Beim Konzept des Preis-/Leistungsverhältnisses  
steht die *Leistung* eines Produktes sozusagen im Nenner,  
und das ist wiederum eher aus der Unternehmensperspektive gesehen:

Stolz und fröhlich listet ein Anbieter auf, was sein Produkt alles kann;  
oft handelt es sich um technische Details. Es bleiben zwei Fragen:

Erstens was davon ist für den Kunden überhaupt relevant,  
zweitens was hat er davon, wie kommt es in seinem Alltag zum Tragen?

## **8. Preis und Leistung sind Konzepte aus Anbietersicht**

„Einen Kunden mit Produktleistungen zu konfrontieren,  
überlässt ihm in den meisten Fällen  
das Nachdenken über den Nutzen für ihn selbst“,  
fuhr der Referent fort.

„Manchmal vermag er selbst den Bezug zu seinem Alltag  
gar nicht ohne weiteres herzustellen;  
in den anderen Fällen erfordert es eine Denkleistung –

und weil unser Gehirn,  
wie ich im Workshop heute Abend erläutert habe,  
angesichts seiner starken Dauerbeanspruchung  
ökonomisch arbeiten *muss*,  
findet diese Denkleistung nicht statt.

Das Gehirn des Kunden bzw. des potenziellen Kunden  
hat Dringenderes zu tun  
als die Dechiffrierung eines Leistungskatalogs in Bezug auf seinen Alltag.

Der Leistungskatalog bleibt ohne Wirkung.“

„Dann sollten wir demnach nicht vom Preis-/Leistungsverhältnis,  
sondern lieber vom Preis-/Nutzenverhältnis reden?

Denn Nutzen ist ja der Bezug der Produktleistung  
auf die Bedürfnisse des Kunden“,  
folgerte ein Gesprächsteilnehmer.

### **9. Produktnutzen statt Produktleistung**

Der Referent nickte heftig, nahm seine Überlegungen  
aber sofort wieder auf:

„Das ist der erste Teil  
der Korrektur unserer Perspektive.

Der zweite Teil besteht darin,  
den Begriff des Preises aus Kundensicht zu ersetzen.

Denn der Preis ist das,  
was der Anbieter für sein Produkt fordert;  
ich korrigiere:

Der Preis ist *nur* das,  
was der Kunde *dem Anbieter zahlen muss*.

In vielen Fällen ist es für den Kunden damit  
aber noch nicht getan.

Bis er in den Genuss des Produktnutzens kommt,  
muss er meistens einen gewissen Aufwand leisten – zusätzlich zum Preis.“

Die Gesprächspartner pflichteten ihm bei:  
„Die Beschaffung des Produktes  
kann aufwendig sein“, sagte einer.

„Die Bedienung ist oft gar nicht einfach,  
auch wenn da mit ‚intuitiver Benutzerführung‘  
argumentiert wird“, meinte ein anderer.

Der Dritte ergänzte:  
„Und die geschriebenen Anleitungen  
sind selbst für mich -  
ich bin technisch durchaus bewandert -  
wegen der vielen neuen Begriffe  
oder miserablen Übersetzungen  
oft eine Zumutung;  
das gilt manchmal auch für die Beschriftung  
der Bedienungsfelder im Display!

Viele Hersteller wollen da offenbar  
mit neuen Begriffen fortschrittlich wirken.“

## 10. Aufwand der Beschaffung statt Preis

„Ja, das kann ein Grund sein“,  
bestätigte der Referent;  
„ich vermute in den meisten Fällen allerdings,  
dass sich die Techniker mit ihrer Fachsprache  
durchgesetzt haben und  
die Marketingleute schon so betriebsblind sind,  
dass sie die Kundenferne dieser Sprache  
gar nicht mehr wahrnehmen.“

Das Problem ist ja bekannt:  
Auch Marketingleute reden mehr  
mit den Kollegen in der Firma als mit ihren Kunden.

Als Ersatz dienen Gespräche mit dem Vertrieb,  
doch daraus resultieren andere Fehlperzeptionen,  
die die Kundenmeinung systematisch verzerren  
(das wäre wohl ein Thema für einen anderen Vortrag).

Es wäre gar nicht irreführend,  
Marketing als Kampf gegen die Betriebsblindheit zu definieren –  
daraus würden sich ganz andere Schwerpunkte  
der Marketingarbeit ergeben.“

„Kommen wir zurück auf das Konzept des Preis-/Leistungsverhältnisses“,  
ermahnte der Referent sich selbst.

„Nach allem, was wir jetzt gesagt haben,  
sollten wir – aus Kundensicht – lieber vom  
*Aufwand-/Nutzenverhältnis* sprechen.“

Damit hätten wir die Kundenperspektive  
besser eingefangen,  
es würde den Blick direkt auf den Kunden  
und seine Situation richten  
und damit unserer Marketingarbeit  
einen größeren Kundennutzen verleihen:

dem Kunden Orientierung geben  
bei seiner Wahl.“

Die Gruppe empfand  
die Relevanz dieser Überlegungen,  
ohne sie natürlich gleich umsetzen zu können.  
Ein Teilnehmer meinte:  
„Bei mir bewirken diese Gedanken eine Art Reset.“

Es ist wie ein Neustart, nachdem wir uns  
in unserer täglichen Arbeit immer nur  
mit der Weiterentwicklung unserer Aktivitäten  
befasst haben  
und dabei vielleicht  
den Grundgedanken des Marketing  
ein wenig aus den Augen verloren haben.“

### **11. Die „Kompetenzen“ der Anbieter**

Produkt/*leistung* versus Produkt/*nutzen* -  
im Zusammenhang damit wollte der Referent noch  
auf das Konzept der *Kompetenz* zu sprechen kommen:

„Gerade Dienstleister präsentieren oft  
lange Listen ihrer „Kompetenzen“,  
verbunden mit Ausbildungen und Erfahrungen,  
die hinter ihnen liegen; sie sollen  
ihre besondere Leistungsfähigkeit belegen.

Ich blende mal zurück auf den lateinischen Ursprung  
des Wortes Kompetenz; es kommt vom Verb *competere*,  
das gibt es noch im Italienischen,  
und seine Bedeutung spiegelt sich heute  
im englischen *to compete*.  
Wir kennen das Substantiv *competition*,  
was uns auf den Wettbewerb verweist.

Wenn *Kompetenz* und *competition*  
so eng miteinander verwandt sind,  
dann bedeutet das nichts anderes, als dass mit *Kompetenz*  
nicht nur ein kontextunabhängiges Leistungspotenzial gemeint sein kann, sondern dessen  
*Wettbewerbsrelevanz* .

Wettbewerbsrelevant an einem Leistungspotenzial ist nur  
das, was dem Kunden einen konkreten *Nutzen* bringt.“

An dieser Stelle lachte der Referent kurz.  
„Ich erinnere mich gerade daran, dass ich mich  
in einem Strategieseminar für Hausärzte einmal  
sehr unbeliebt mit diesen Überlegungen gemacht habe.

Ich hatte die Teilnehmer zunächst gebeten,  
ihre besonderen Kompetenzen aufzuschreiben.  
Das Ergebnis war wie erwartet:  
Da standen lange Aufzählungen von Spezialausbildungen  
und von diagnostischen Geräten in ihrer Praxis.

Waren das die Gründe,  
weshalb ihre Patienten zu ihnen kamen?  
Nein, für die meisten Patienten nur teilweise,  
die konnten das im Einzelnen gar nicht bewerten.

Die besondere Wettbewerbsfähigkeit einer Praxis  
bestand für sie oft in sehr viel banaleren Gegebenheiten,  
z.B. der Freundlichkeit der Assistentinnen  
oder der simplen Tatsache, dass der Bus  
gerade vor dem Haus des Arztes hielt.

Das war für die Teilnehmer des Strategieseminars  
zwar einsichtig, aber ziemlich ernüchternd ...

Wenn wir es boshaft formulieren wollen:  
Lange Kompetenzlisten in der üblichen Form  
dienen oft eher der Einschüchterung des Kunden  
denn als Entscheidungshilfe für ihn."

## **12. „100 Jahre Erfahrung“ - ein Kompetenzbeweis?**

„Ich denke das oft, wenn ich etwas von  
,150 Jahren Erfahrung`  
in einem bestimmten Geschäft lese,“  
steuerte ein Gesprächspartner dazu bei.

„Mit 150 Jahren Tradition könnte ich mehr anfangen,  
die haben etwas zu tun mit Unternehmenskultur,  
mit Kontinuität auch in der Qualität.“

Die anderen nickten.

Wie unreflektiert werbliche Argumentationen  
mit „Erfahrung“ sein können,  
illustrierte der Referent an einem eigenen Erlebnis:

„Vor etlichen Jahren sprach ich mit einem Personalberater  
über eine Position in einem anderen Unternehmen,  
die mich interessierte.

Ich stellte meine damals zehnjährige Erfahrung  
in meinem Job heraus. Er fragte mich:

„Zehn Jahre Erfahrung oder eher ein Jahr,  
das Sie 10x wiederholt haben?“

Worauf kommt es bei Erfahrungen meistens an?

Auf die Vielfalt – und dann noch auf die Aktualität.  
Was nützen mir Erfahrungen, die vor x Jahren  
unter ganz anderen Bedingungen gemacht worden sind?

Ich habe mich gerade zur Installation einer Photovoltaik-Anlage  
beraten lassen und Anbieter erlebt,  
die die technischen Voraussetzungen  
bei meinem Haus gar nicht, und solche,  
die sie sehr detailliert geprüft haben.

Ein Unternehmen konnte  
auf mehr als 50.000 Installationen  
in den letzten Jahren zurückblicken,  
und die haben die Bedingungen auch mit Abstand  
am umfassendsten untersucht –

sie wussten, was an Unvorhergesehenem geschehen kann,  
und das hat für mich einen großen Nutzen.“

Am Rande:  
Nur ein einziges Mal hat mich  
das Argument "Tradition" beeindruckt:

als ein junger Produktmanager von LEGO  
seinen Vortrag begann mit den Worten:  
"Als wir vor fast 100 Jahren  
unsere Firma gründeten ..."

### **13. Marketing und Positionierung**

Nach einem kurzen Verschnaufen aller  
meldete sich ein Teilnehmer:

„Wenn ich unsere Diskussion jetzt überblicke,  
reden wir eigentlich mehr  
über ein spezielles Problem des Marketing  
und weniger über Marketing selbst.

Ich habe das Gefühl, dass wir uns weitestgehend  
nur mit Positionierung beschäftigt haben.  
Was meint ihr?“

Er wandte sich an die anderen.  
Einige nickten mit dem Kopf.

„Hm, ja, Sie sprechen etwas Wichtiges an.  
Ich mache Ihnen eine Vorschlag  
zur Auflösung Ihres Problems.  
Was halten Sie von folgender Aussage:

*Marketing ist das Handwerk  
zur erfolgreichen Kommunikation  
einer Produktpositionierung im Markt.“*

Der Referent ließ den Satz wirken.

Nach einer Weile meinte ein Teilnehmer:

„Nach meinem Gefühl ist da etwas dran,  
es hört sich auf jeden Fall spannend an,  
man müsste sich das genauer vor Augen führen.  
Eines gefällt mir auf jeden Fall daran:  
Es grenzt die Marketingarbeit gut vom Vertrieb ab.“

„Ja, das ist ein Aspekt“, sagte der Referent.  
„Fruchtbar wird der Gedanke,  
Marketing als Handwerk zu verstehen vor allem,  
wenn wir den Blick auf die vielen Beteiligten richten:  
Was muss jeder von ihnen liefern,  
damit daraus ein Gesamtprodukt ‚Marketing‘ entsteht?

Sie erinnern sich: Wir haben vorhin  
Marketing als Produkt eines Unternehmens bezeichnet,  
das der Kunde mitbezahlt,  
indem er dafür einen Teil des Preises entrichtet.  
Und das führt uns zurück zur Eingangsfrage:

Was hat der Kunde vom Marketing – jetzt genauer:  
Welchen Nutzen stiftet ihm Marketing?

Es ist Zeit, sich noch mit dem Nutzen zu beschäftigen.

Wir hatten schon festgestellt:

Gutes Marketing soll den Kunden ohne Qual  
erfolgreich zur Wahl des richtigen Produktes führen –  
und zum erfolgreichen Umgang damit beitragen,  
würde ich jetzt ergänzen.

## 14. A propos Design

Da fällt mir ein Stichwort ein: Design.

Design ist eine extrem wichtige Marketingkategorie,  
und zwar in beiderlei Hinsicht:  
Erleichterung der Produktwahl,  
erfolgreicher Umgang mit dem Produkt.

Design bezeichne ich gern als  
Körpersprache des Produktes.

Oft stellt sich für uns die Verpackung  
beim Kaufentscheid als das Produkt selbst dar,  
weil wir in dieser Situation häufig  
nur die Verpackung wahrnehmen.

Vielfach genießt die Verpackung leider nur ein  
Aschenputtel-Dasein in dem Sinne,  
dass sie zwar schön oder wertvoll wirkt,  
aber keine Produktbotschaft  
im Sinne einer spezifischen Positionierung sendet.

Oder, oft genauso fatal:

Das Produktmanagement ist überzeugt,  
das Packungsdesign muss geändert werden;  
es sei nicht mehr „aktuell“.

Das Resultat: Verbraucher finden  
das Produkt kaum noch im Regal;  
in fast allen Fällen wird ein neues Packungsdesign  
zudem mit einer Produktänderung assoziiert.

Die Pharmaindustrie kann davon ein Lied singen:  
Nach einer Änderung des Packungsdesigns  
nehmen regelmäßig die Nebenwirkungsmeldungen zu.

Änderungen des Packungsdesigns dienen leider oft  
als Tätigkeitsnachweis des Marketings.

Vor Jahren gewann Nivea  
den Deutschen Marketingpreis.  
Ich erinnere mich noch gut an den Vortrag  
des damaligen Marketingvorstandes.

Es war die Zeit, als mehrere Konkurrenten Nivea den seit Jahrzehnten angestammten Platz als pflegende Kosmetik für den Alltag streitig machen wollten.

Besonders aggressiv gegen Nivea in der klassischen blauen Blechdose trat Creme 21 von Henkel mit seiner leuchtend signal-orangen Plastikpackung auf.

Creme 21 sollte das Nivea für moderne junge Leute werden.

Creme 21 hatte eine Zeitlang einen sicher teuer erkaufte Erfolg; doch Nivea ließ sich nicht aus der Ruhe bringen.

„Eine beträchtliche Fraktion im Unternehmen wollte auch Nivea in Plastikdosen mit einer modernen Farbgebung anbieten – doch wir blieben beim Everblue“, führte damals der Marketingvorstand aus.

„Und schauen Sie heute in die Regale der Drogeriemärkte:

Da residiert Nivea majestätisch zwischen all dem kunterbunten Allerlei!“

## **15. Design und Produkterwartung**

„Es ist oft sehr schwierig, ein Produkt- oder Packungsdesign zu entwickeln, das der Positionierung des Produktes nicht nur entspricht, sondern sie geradezu sendet.

Ein herausragendes Beispiel für gelungenes Design bietet uns Nespresso, und zwar von A bis Z.

„Waren Sie einmal in einer Nespresso Boutique, zum Beispiel in Hamburg oder in München?

Das Ladendesign, Typ und Outfit der Mitarbeiter, deren Verhalten, der Umgang mit dem Kunden,

die leichte Sonderbehandlung der Nespresso Club-Mitglieder, das Angebot, einen Kaffee gratis zu verkosten oder einfach zu genießen – da stimmt alles.

George Clooney lässt grüßen!

Das beste und vielleicht auch erfolgreichste Hilfsmittel zur Markengestaltung inklusive Design das ich kenne, ist das Anthroprofil<sup>®</sup> des Anthropologen Rudolf Vogl.

Es handelt sich dabei um ein neurowissenschaftlich basiertes Tool zur Beurteilung und zur Gestaltung stimmiger Markenauftritte - und das Beste daran:  
Es ist recht unkompliziert in seiner Anwendung.

Design weckt eine Produkterwartung,  
und weil dies so wichtig ist, erzähle ich Ihnen eine Geschichte aus meiner Vergangenheit.

Als Student durfte ich in einem kleinen,  
aber feinen Marktforschungsunternehmen mitarbeiten.  
Einer der Stammkunden, eine renommierte Kosmetikfirma,  
hatte die Idee einer Badeserie  
für die nicht mehr so junge, sehr gepflegte Dame,  
die auch gern etwas mehr Geld für anspruchsvolle Produkte ausgibt.

Ein sehr passender Markenname war bereits gefunden: Lady Ascott,  
eine Anspielung auf das erlesene Publikum der berühmten Pferderennen in Ascott.

Die zur Serie gehörende Seife war  
in einer wunderschönen pastellfarbenen Faltschachtel verpackt;  
abgebildet war darauf eine das Porträt einer überaus eleganten Dame  
mit einem schicken breitrandigen Sommerhut.

Die Faltschachtel löste beim Test Begeisterung aus –

die brach jedoch jäh zusammen,  
als die Testpersonen die Seife auspackten:

Sie zogen einen dünnen, verknitterten und knisternden Plastikschieber aus der Packung.  
Die meisten Testpersonen holten die Seife nicht einmal aus dem Plastikschieber,  
sondern steckten sie entgeistert zurück in die Faltschachtel:

Tod einer Produktidee.“

Ich habe später gelernt:  
Enttäuschungen sind kaum wieder gut zu machen.

Der Anwendungsbereich eines Produktes, das Erwartungen erfüllt,  
wird häufig von den Kunden selbst ausgeweitet;  
sie probieren aus, ob das Produkt auch in anderen Fällen  
erfolgreich eingesetzt werden kann.

Scheitert der Versuch, ist das nicht weiter schlimm;  
der Kunde fühlt sich selbst für das Scheitern verantwortlich.

Entpuppt sich dagegen eine Produkterwartung als überzogen,  
so ist das Produkt oft weg vom Fenster;  
es hat quasi Vertrauen gebrochen,  
und viele Kunden reagieren dann sogar ausgesprochen aggressiv.“

## **16. Der Kern einer Marke: Vertrauen**

„Vertrauen einerseits, Enttäuschungen andererseits“, der Referent unterbrach sich.  
„Fällt Ihnen ein zentrales Thema zu diesen beiden Stichworten ein?“

Ein Gesprächspartner nickte: „Vertrauen, das ist das Kapital jeder Marke.“

„Genau“, bekräftigte der Referent. „Noch ein kleiner Exkurs zum Thema Marke?“

Der Referent hatte angesichts der fortgeschrittenen Stunde bei seinen Gesprächspartnern  
mit einer eher gleichgültigen Miene gerechnet –  
aber er wurde von der Lebendigkeit der Zustimmung angenehm überrascht.

„Wenn wir hier schon einmal zusammen sitzen,  
dann möchte ich das auch auskosten!“ warf einer vergnügt ein.

„Ok, wunderbar“, der Referent freute sich;  
„das ist eines meiner Lieblingsthemen,  
weil das Thema Marke so viele Marketingaspekte in sich vereint.

Ich finde es hilfreich, sich den historischen Hintergrund  
der Entstehung von Marken vor Augen zu führen.

Schon in meiner frühen Kindheit, also schon vor der Einschulung,  
wurde ich bisweilen von meiner Mutter zum Einkaufen geschickt.

Das war recht unproblematisch: Ich ging ca. 50m unsere Straße hinauf,  
und da war an der Ecke, ohne dass ich eine Straße überqueren musste,  
schon ein für die damaligen Verhältnisse recht großer „Tante Emma-Laden“,  
er gehörte Frau Marenbach.

Wenn ich „ein Pfund Zucker“ verlangte, dann nahm Frau Marenbach eine braune Papiertüte,  
zog eine große Schublade an der Wand auf, in der sich ihr Zucker befand,  
und wog ein Pfund davon in der Tüte auf der Bizerba-Waage ab.  
Mit dieser Tüte voll Zucker ging ich wieder nach Hause.

Frau Buchholz, unsere Milchhändlerin, füllte mir zwei Liter Milch mit einem Schöpflöffel aus einem Fass in meine Alu-Milchkanne mit Henkel, und Butter schnitt sie mir von einem großen Butterblock herunter.“

„Warum erzähle ich Ihnen das?  
Weil in meiner Kindheit noch viele Lebensmittel lose verkauft wurden,  
also nicht fertig verpackt waren.“

Die Herkunft dieser Produkte kannten die Kunden in aller Regel nicht.  
Der Kaufmann hatte sie ausgewählt, und ihm vertraute man - oder auch nicht.

Gute und schlechte Erfahrungen bewirkten,  
dass wir die einen (anonymen) Produkte bei dem einen Kaufmann kauften,  
die anderen woanders.

Wir wechselten nicht die Marken, sondern die Bezugsquelle.“

„Doch im Laufe der Jahre nahm der Anteil verpackter Waren drastisch zu.  
Den letzten Schub in diese Richtung gab der Siegeszug der Selbstbedienung.“

An die Stelle des Kaufmanns,  
der unser persönliches Vertrauen in die Qualität der Produkte genoss,  
setzten die Hersteller verpackter Waren die Marke  
als Qualitätsversprechen des Herstellers selbst.“

### **17. Conditio sine qua non: Kontinuität**

„Damit ist eine Erfolgsvoraussetzung der Marke gegeben:  
ihre Kontinuität,  
und zwar nicht nur in Bezug auf ihre Qualität,  
sondern auch auf Surrogatparameter ihrer Qualität.“

Was meine ich damit?

Verbraucher können die objektive Qualität  
vieler, sehr vieler Produkte unmöglich einschätzen.  
Ihnen bleibt nichts anderes als der Versuch,  
sich an mutmaßlichen Korrelaten der Qualität  
zu orientieren.

Ganz sicher zählt dazu der Preis,  
aber auch der Hersteller, der Produktname,  
die Verpackung, das Logo, die Farbe,  
der Geruch, der Geschmack, der taktile Eindruck,  
die Handhabung, der Distributionskanal  
und vieles mehr.

Sobald ein Hersteller eines dieser Merkmale ändert,  
entstehen Zweifel an der Identität.

Ich hatte schon erwähnt:  
Einer bloßen Packungsänderung bei einem Medikament  
folgt sehr häufig ein signifikanter Anstieg  
der Meldungen von Nebenwirkungen.

Marke „funktioniert“ als Qualitätsversprechen  
nur unter der Bedingung der Kontinuität.“

Einer der Gesprächspartner meldete Widerspruch an:

„Nun beobachte ich aber doch recht häufig,  
dass das Design oder  
sogar die Formel eines Produktes aktualisiert wird  
(so steht es dann auch häufig auf der Verpackung).

Erfordert denn der Fortschritt  
oder einfach der Zeittrend nicht Anpassungen?“

„Ja, gewiss, aber ohne Vertrauen zu gefährden,  
d.h. ohne Zweifel an der Identität der Marke  
zu wecken.

Wenn der Kunde keine Kontinuität empfindet,  
verliert die Marke ihre wichtigste Funktion:  
Orientierung zu geben,  
den Kaufentscheid zu erleichtern.“

### **18. Kontinuität trotz Wandel**

„Anpassungen so gestalten,  
dass sie keine Zweifel an der  
Identität des Produktes wecken.

Das ist die Kunst!  
Neurowissenschaftlich basierte Methoden  
helfen dabei ungemein.

Ein Paradebeispiel für gelungene Anpassungen ist  
Coca-Cola – eine der am konsequentesten  
geführten Marken überhaupt.

Im Laufe der Jahrzehnte hat sich der  
Schriftzug von Coca-Cola in ganz kleinen Schritten verändert.

Auch Persil hat es geschafft,  
in einem immer dynamischeren Konkurrenzumfeld  
seine Identität zu bewahren.

Eine kritische Situation entstand  
Ende der 50er Jahre.  
Viele neue Waschmittelmarken flankierten  
den Siegeszug des Waschvollautomaten.  
Persil bestimmte den Markt,  
aber auch Sunil spielte eine wichtige Rolle,  
daneben standen z.B. Wipp, Fewa  
und Perwoll zur Wahl.

Jetzt drängten zusätzlich Omo,  
Dash und Ariel auf den Markt,  
alle mit hohen Werbeaufwendungen.

Persil war schon über 50 Jahre alt;  
wie konnte Henkel signalisieren,  
dass es trotzdem auf der Höhe der Zeit war?

Die Firma nahm Persil aus dem Kampf  
um das „weißeste Weiß meines Lebens“ heraus  
und präsentierte als Persil-Nachfolger

„das beste Persil, das es je gab:  
Persil 59 – da weiß man, was man hat“.

### **19. Marke - mehr als ein Produktnamen**

„Gerade Werbeagenturen unterschätzen oft die Bedeutung von Kontinuität  
und propagieren gern sogenannte Aktualisierungen.  
Manchmal geht das so weit, dass ich auf einer Packung einfach lese:  
neue Formel – ohne jegliche Erläuterung, was denn neu ist.

So handelt jemand, für den „neu“ schon ein Wert an sich ist.  
Ich denke, Werbeagenturen – und oft auch Produktmanager -  
handeln zum einen aus ihrem Selbstverständnis heraus,  
zum anderen im eigenen Interesse.

Ich erinnere mich an ein Agenturbriefing für Gelusil,  
ein klassisches Mittel gegen Sodbrennen und Gastritis,  
das jedem Arzt und vielen, vielen Patienten vertraut war.

Es hatte den Status eines Evergreens und war  
eines der am häufigsten verordneten Medikamente in Deutschland.

Ärzte sagten: „Gelusil wirkt immer, und wenn es einmal nicht wirken sollte,  
habe ich es falsch eingesetzt“ -  
das ist übrigens das klassische Kennzeichen einer Marke.

Wir als Hersteller schlugen der Agentur vor,  
in der Werbung 25 Jahre Gelusil zu feiern -  
ein wenig ermutigt durch „Persil 59 - das beste Persil, das es je gab“.

Die Reaktion der Agentur:  
„Das dürfen wir um Gottes willen niemandem sagen!“

„Zum klassischen Kennzeichen einer Marke hat  
der Soziologe Alexander Deichsel ein wunderschönes Beispiel formuliert:

Wenn ich morgens mein Müsli angerührt habe  
und mir der Geschmack beim ersten Löffel komisch vorkommt,  
bieten sich mir zwei Erklärungen dafür an.

Entweder stimmt etwas mit dem Müsli nicht,  
oder ich habe es falsch zubereitet.

Wenn ich eher meine, dass ich etwas falsch gemacht haben muss,  
dann ist dieses Müsli eine Marke.“

Die Gesprächsrunde lachte.

„Halten wir fest:  
Eine Marke wird nicht  
durch einen fantasievollen Produktnamen begründet;  
erst das Vertrauen, das ein Produkt genießt, macht es zur Marke –  
und Vertrauen ist ein sehr zerbrechliches Gut.

So sehr eine Marke dem Kunden eine Orientierung zu geben vermag,  
so sehr kann sie ihn auch verwirren,  
wenn etwas mit der Marke „nicht mehr stimmt“.

Wir können auch sagen:  
Nur im Falle der Verlässlichkeit leisten Marken Orientierung.

Markenbildung wird heutzutage viel zu sehr mit Markentechnik verbunden  
und viel zu wenig im Zusammenhang mit Vertrauen diskutiert.“

## 20. Produktnutzen: immer situationspezifisch

„Gut“, sagte der Referent endlich,  
„ich möchte der situativen Bindung des Kunden *nutzens*  
noch ein wenig Aufmerksamkeit schenken.

Also noch einmal:  
Seinen Nutzen zeigt ein Produkt  
immer in einer bestimmten Situation.  
Durch klare Positionierung kettet  
gutes Marketing solche Situationen an das Produkt  
und verhindert dadurch eventuelle Misserfolge –  
gefährliche Misserfolge,  
weil sich Enttäuschungen kaum umkehren lassen  
und negative Erlebnisse um den Faktor 7  
häufiger kommuniziert werden als positive.“

„Wenn also Nutzen situativ gebunden ist,  
dann besteht eine hervorragende Chance,  
diesen Nutzen zu bewerben,  
in der Darstellung der Nutzen-Situation.

Ein sehr gelungenes Beispiel dafür ist  
ein Kult gewordener TV-Werbespot für Asbach Uralt  
vom Beginn der 60er Jahre.

Ich habe mir den aus dem Off gesprochenen Text  
extra notiert:

*Wenn einen Zwist man durch ein liebes Wort beendet,  
wenn alles sich zum Guten wendet;*

*lässt eine Mahlzeit keinen Wunsch mehr offen,  
hat der Koch sich selber übertroffen;*

*wenn aus den Augenwinkeln dir ein Blick erzählt,  
dass du es bist, den sie sich auserwählt:*

*Wenn einem also Gutes widerfährt,  
das ist schon einen Asbach Uralt wert.*

„Haben Sie das im Ohr?“ fragte der Referent.  
„Dann vergleichen Sie das mal mit dem Werbespot,  
der 20 Jahre später gesendet wurde  
und der dieselbe Form besitzt.

Der Text aus dem Off:

*Asbach Uralt – heute wie in alter Zeit  
ein Zeichen guter Gastlichkeit.*

*Es zeigt sich ein Hotel von Rang  
im ganz persönlichen Empfang.*

*Das freut den Gast im fremden Land:  
Ein Gruß aus seinem Heimatland.  
Auch Kinder grüßen gern die Gäste  
bei dem Empfang zum kleinen Feste.*

*Es war schon immer so:*

*Was man im Zeichen guter Gastlichkeit beschert,  
das ist schon einen Asbach Uralt wert.  
Im Asbach Uralt ist der Geist des Weines."*

„Irgendwie wirkt der zweite Spot viel umständlicher“,  
meinte ein Gesprächsteilnehmer.

„Er ist viel länger,  
und ich verstehe ihn auch gar nicht richtig.  
Eigentlich habe ich den Text schon fast vergessen,  
Ich erinnere mich kaum an die geschilderten Situationen;  
Gast, Gastlichkeit kam vor, auch Kinder irgendwie.“

„Woran liegt das?“ fragte der Referent.

## **21. Situativer Produktnutzen und Kopfkino**

Der Gesprächsteilnehmer ihm gegenüber  
nach einigem Nachdenken:

„Ich kenne die Situationen im ersten Spot irgendwie,  
wenn auch nicht genau dieselben vielleicht.  
Aber ich kann sie mir gut vorstellen,  
ich kann sie auf jeden Fall gut nachvollziehen.“

Wieder nickten alle anderen –  
dann rief es einer von ihnen in die Runde:  
„Kopfkino!“

„Ich glaube, das genau ist es“,  
bestätigte der Referent.

„Der erste Spot spricht Emotionen an,  
die wir alle aus eigener Erfahrung kennen und  
die nicht einmal an die geschilderten Situationen  
gebunden sind:

Erleichterung nach einem beigelegten Streit,  
der weh getan hat;  
dann das Schwelgen nach einem wunderbaren Genuss;  
und schließlich die keimende Bestätigung  
einer heimlichen Hoffnung –

Ereignisse, die man still und sogar mit sich allein nachklingend feiern möchte.“

Kleine Pause. Dann fuhr er fort:

„Nutzenerlebnisse haben immer mit Emotionen zu tun,  
mit positiven wie Glücksempfinden oder Erleichterung beispielsweise  
im einen Fall,  
mit negativen wie Enttäuschung, Frust oder sogar Wut  
im anderen Fall.“

„Jetzt schauen wir noch einmal auf den zweiten Spot.  
Er bringt Asbach Uralt in Situationen ein,  
in denen dies keinesfalls auf der Hand liegt,  
manchmal sogar ein wenig fremd erscheint.

Sein Tenor ist: Zur Gastlichkeit gehört Asbach Uralt.  
Ich empfinde das eigentlich als verkappten Imperativ,  
das hat mit einem Nutzen*erlebnis* nichts mehr zu tun.“

Ein Teilnehmer schien nachdenklich:

„Also in meinem Unternehmen fordern wir  
den Außendienst immer ausdrücklich  
zur Nutzenargumentation auf.

Aber ich vermute jetzt, dass dann der Nutzen  
nur begrifflich erwähnt wird,  
z.B. Langlebigkeit, Geräuscharmheit oder ähnlich –  
ein Nutzenerlebnis kommunizieren wir  
damit natürlich nicht,  
das Ganze bleibt ziemlich abstrakt.

Daran müssen wir noch arbeiten,  
dass es nacherlebbar wird, am besten eben,  
indem wir Kopfkino auslösen.“

Zum Stichwort Kopfkino wollte der Referent  
noch etwas hinzufügen:

„Kopfkino wird ja ausgelöst  
durch eine Vielzahl von Assoziationen.

Diese Assoziationen sind,  
zumindest wenn Begriffe eine Rolle spielen,  
weitgehend an unsere Muttersprache gebunden.

Ein englischer Begriff beschäftigt als erstes  
unseren Verstand, und damit ist  
die Spontaneität von Assoziationen  
zumindest abgebremst.

Deshalb verstehe ich oft nicht,  
warum wir heute so viel Englisch  
in unsere Werbung einfließen lassen.

Ja gut, die Werbung soll aktuell wirken,  
soll vielleicht junge Leute ansprechen –  
doch bezahlt sie dafür einen Preis  
in ihrer Wirksamkeit.“

## **22. Nutzen, Emotionen, Bedürfnisse**

„Ehe ich resümiere, muss ich Ihnen gestehen,  
dass die Bestimmung des Nutzens, den ein Produkt leistet,  
oft keinesfalls auf der Hand liegt –  
zumal der relevante Nutzen sehr individuell sein kann“,  
sagte der Referent.

„Alexander Christiani hat in einem Vortrag einmal erzählt,  
wie er zu Beginn seines Berufslebens Versicherungen verkaufte.

Ein älteres Ehepaar stand vor der Frage, ob es für den 35jährigen Sohn,  
der noch nicht so recht in die Gänge gekommen war,  
eine Lebensversicherung abschließen soll,  
die auch in eine Altersrente verwandelt werden konnte.

Um den Nutzen einer solchen Versicherung ansprechen zu können,  
stellte Alexander Christiani dem Ehepaar eine gute Frage:  
,Was wäre eigentlich anders,  
wenn Sie diese Versicherung für Ihren Sohn abschließen?'

Die Mutter antwortete:  
,Ich könnte endlich wieder ruhig schlafen'."

„Nutzenerlebnisse sprechen Emotionen an,  
haben wir vorhin gesagt.  
Es macht Sinn, dieses Thema zu vertiefen.

Inwiefern hat Nutzen eigentlich etwas mit Emotionen zu tun?“  
Er schaute in die Runde; alle schienen nachzudenken.

„Nutzen bedeutet die Befriedigung eines Bedürfnisses“,  
sagte ein Teilnehmer nach einer Weile,  
„und das ist immer mit Emotionen verbunden.“

Die anderen schauten ihn an; ihre Gedanken arbeiteten noch.

Bedürfnisbefriedigung -  
das genau war der entscheidende Punkt, der Referent nickte heftig,  
ließ seinen Zuhörern aber keine Zeit, sondern griff das Stichwort "Bedürfnisse" sofort auf.

„Wenn Marketing in seinem Kern zuständig ist  
für die Kommunikation eines Produktnutzens,  
dann muss es sich intensiv mit Bedürfnissen auseinandersetzen,  
es muss die ganze Skala von menschlichen Bedürfnissen durchforsten können.

Das ist eine echte Herausforderung!

Vielleicht überrascht Sie diese Einschätzung;  
Sie kennen die Maslowsche Bedürfnispyramide,  
und die wirkt mit ihren fünf Bedürfnistypen doch sehr überschaubar:

- 1) physiologische Grundbedürfnisse,
- 2) Sicherheitsbedürfnisse,
- 3) soziale Bedürfnisse,
- 4) Wertschätzung und
- 5) Selbstverwirklichung.

Doch hier handelt es sich nur um allgemeine Kategorien,  
die jede eine große Zahl sehr differenzierter Bedürfnisse umfasst.“

„Am besten hat dies vielleicht Marshall B. Rosenberg herausgearbeitet,  
der Begründer des Konzeptes der Gewaltfreien Kommunikation.

Das Konzept zeigt die Möglichkeiten,  
Konflikte unter Respektierung der Bedürfnisse  
aller Beteiligten zu lösen.

Dazu muss man die eigenen Bedürfnisse sehr genau kennen  
und artikulieren können.

Der Weg dorthin führt über unsere Gefühle:

Jedes Gefühl verweist auf ein Bedürfnis,  
und zwar auf ein ganz spezifisches Bedürfnis –  
so lautet einer der Kernsätze Marshall B. Rosenbergs.

Wir erkennen unsere Bedürfnisse, wenn wir in uns hineinhören,  
herausfinden, was hinter einem Gefühl steckt,  
was es ausgelöst hat.

Die Vertreter der Gewaltfreien Kommunikation haben  
umfangreiche Listen von Bedürfnissen ausgearbeitet,  
die eine Rolle spielen können.

Studiert man solche Listen, wird man alles abnicken,  
man kennt das alles –  
es aber selbst benennen zu können,  
wenn es sich bemerkbar macht,  
das bleibt regelrecht Arbeit,  
und man wäre selbst nicht so einfach darauf gekommen.“

### **23. Bedürfnis erkennen: Fallstudie**

„Ich wage es, Ihre Aufmerksamkeit trotz später Stunde  
noch für ein persönliches Erlebnis zu strapazieren.“

Der Referent wartete einen Augenblick ab,  
bemerkte zufrieden die wachen Mienen  
in den Gesichtern seiner Gesprächspartner  
und fuhr fort:

„Wie gesagt, habe ich viele Jahre  
im Pharmamarketing gearbeitet.  
Meine Firma bot Ärzten eine breite Palette an  
von Medikamenten für viele verschiedene Indikationen.

Eine Kollegin und ich hatten in Gesprächen  
mit Patienten den Eindruck gewonnen,  
dass jede Erkrankung Patienten  
vor ein ganz spezifisches unterschiedliches Problem stellt.

Unsere Idee war, den Nutzen unserer Medikamente  
auf die Lösung dieses spezifischen Problems zu beziehen;  
wir wollten also zum Beispiel  
nicht nur „Besserung“, „Linderung“  
oder ähnliches als Nutzen kommunizieren,  
sondern genauer sein.

Besonders gut ist uns das gelungen  
bei einem Medikament gegen Vergesslichkeit im Alter.

Man kann die Wirkung des Medikamentes  
anhand einer Skala darstellen,  
die die Verbesserung der Gedächtnisleistung  
objektiv misst – also zum Beispiel  
von 4 auf 6 von 10 möglichen Punkten.

Doch das ist abstrakt, nicht konkret  
(wir erinnern uns: Nutzen ist  
mit Emotionen verbunden!).“

„Die Patienten, die das Medikament einnahmen,  
und ihre Angehörigen erzählten uns,  
was die Therapie alles wieder ermöglichte:

Karten spielen, Erlebtes berichten,  
sich an schwierigeren Diskussionen beteiligen,  
Bekannte auf der Straße mit Namen ansprechen,  
sich erinnern, wo man Dinge abgelegt hatte,  
an der richtigen Haltestelle aussteigen  
und vieles im Alltag mehr.“

„Wir suchten nach dem  
gemeinsamen emotionalen Nenner  
all dieser Wirkerfahrungen.

Die Patienten sagten „Ich kann wieder ...“.

Körperliche oder geistige Defizite führen  
häufig zu Vermeidungsverhalten.

So wechselten viele Patienten vorher die Straßenseite,  
wenn sie Bekannte entgegen kommen sahen –  
sie wollten der Peinlichkeit entgehen,  
die Bekannten nicht mehr  
mit Namen ansprechen zu können.

Dank Therapie konnten sie es wieder;  
die Therapie hatte Selbstzweifel  
aus der Welt geschafft –  
sie hatte den Patienten ein Stück  
Selbstvertrauen zurückgeschenkt.

„Mit Selbstvertrauen leben können“  
war das Bedürfnis,  
das die Therapie erfüllen konnte.“

## 24. Bedürfnis und Nutzen werblich ansprechen

„Welche Schwierigkeiten wir häufig haben, Bedürfnisse präzise zu benennen, zeigten dann die Versuche, diesen Nutzen in einer Anzeige zu kommunizieren.“

„Selbstvertrauen illustrieren“ lautete der Auftrag an eine namhafte Werbeagentur. Deren erster Entwurf zeigte eine gepflegte alte Dame auf einem PS-starken Motorrad.

Wir empfanden Unbehagen, spürten, das saß nicht auf dem Punkt, und etablierten eine Task Force mit der Aufgabe, Selbstvertrauen auszuloten.

Die erste Erkenntnis der Task Force war:  
Die Agentur hatte „*Selbstbewusstsein*“ illustriert  
bzw. zumindest in den Vordergrund gestellt,  
nicht *Selbstvertrauen*.

Zwischen beiden besteht ein entscheidender Unterschied;  
Selbstbewusstsein ist ein Ergebnis, ist nach außen gerichtet,  
Selbstvertrauen ist eine Ursache, wirkt nach innen.

Die Task Force besann sich auf die Bedeutung des Wortstamms „vertrauen“.

Sich vertrauen, das bedeutet auch sich trauen.

Und sich trauen hat eine doppelte Bedeutung: einmal Vertrauen haben zu sich selbst, aber auch ein Wagnis eingehen (im Vertrauen darauf, es erfolgreich zu bestehen).

Damit war die präzisere Vorgabe für die Agentur klar:  
jemanden darstellen, der „sich traut“ im Vertrauen auf einen guten Ausgang.

Es konnte sich in unserem Fall nur um eine „kleines“ Wagnis handeln,  
ein alltägliches Wagnis.  
Jemanden darstellen in einer Situation,  
in der er ein kleines Wagnis eingeht,  
dem er zuvor wahrscheinlich aus dem Weg gegangen wäre.

„Auf das Leben zugehen“ war eine Formel, auf die sich die Task Force einigte.

„Das Ergebnis war überzeugend.“

Vor uns stand ein lächelnder älterer Herr, sicherlich im Ruhestand,  
auf der ersten Stufe einer kleinen Leiter vor seinem geöffneten Gartentor,  
und zwar auf der Straßenseite, mit einer grünen Hobbygärtnerschürze  
und dem obligatorischen Strohhut auf dem Kopf.

Er hatte sich leicht zur Seite gewendet, als ob er sich darauf freut,  
dass gleich jemand vorbeigeht.  
Er lächelte diesem „Jemand“ also entgegen.

Das Besondere: In seiner Hand hielt er diesem noch nicht sichtbaren „Jemand“  
zur Begrüßung eine Rose entgegen.  
Offen für eine Begegnung,  
Freude darauf im Selbstvertrauen auf sich selbst,  
das war die Bedeutung der Anzeige.

Sie war sehr erfolgreich:

Manche Ärzte schnitten sie aus ihrer Fachzeitschrift aus,  
zeigten sie unseren Pharmaberatern mit den Worten:  
„Da habt ihr aber eine besonders schöne Anzeige!“

„Noch eine weitere Anzeige saß auf dem Punkt.

Sie zeigte eine gepflegte ältere Dame von hinten;  
sie stand am Treppenaufgang zu ihrem Platz im Theater,  
ihre Eintrittskarte in der einen Hand,  
schaute dort kurz in den dort hängenden Spiegel,  
strich mit der anderen Hand noch einmal kurz über ihre Frisur,  
und der Augenzeuge dieser Szene hört regelrecht, wie sie zu sich selbst sagt:

„Ich bin ok.“

Denn genau das ist das das Defizit, das vergessliche Patienten empfinden:  
Ich bin nicht (mehr) ok.

## **25. Gutes Marketing: Mit menschlichen Bedürfnissen vertraut sein**

„Meine Empfehlung für gutes Marketing heißt also:  
Beschäftigen Sie sich mit der ganzen Skala menschlicher Bedürfnisse!

Nur so werden Sie in der Lage sein,  
den Nutzen eines Produktes treffsicher kommunizieren zu können.

Treffsicher bedeutet: so, dass ihre Kunden,  
wenn sie Ihre Botschaft hören,  
diesen Nutzen geradezu spüren.

Sie müssen eine Sekunde lang den Atem anhalten  
oder vielleicht sogar ein wenig Gänsehaut bekommen,  
weil sie sich wiedererkennen.“

Ein erfahren wirkender Teilnehmer der Runde meinte:

„Mir wird jetzt etwas klar; ich hatte eben schon daran gedacht,  
als Sie das Beispiel von Alexander Christiani schilderten,  
in dem eine Mutter davon sprach,  
sie werde nach dem Abschluss einer Versicherung für ihren Sohn  
wieder gut schlafen können.“

Um diesen Wunsch, wieder gut zu schlafen,  
überhaupt erkennen zu können,  
muss man dem Kunden sehr genau zuhören.

Und man muss dem Kunden die richtigen Impulse gegeben haben,  
man muss ihn durch die entscheidenden Stichworte  
oder Fragen geöffnet haben.“

Der Referent verstärkte dies noch:

„Er muss spüren:  
Hier ist jemand wirklich  
an meinen ganz persönlichen Bedürfnissen interessiert.“

Der Teilnehmer fuhr fort: „So viel Zeit oder Geduld  
nehmen wir uns in der Regel nicht.  
Wenn wir Produktversprechen artikulieren,  
bleiben wir meist doch sehr pauschal.“

„Und bleiben auf diese Weise  
in der Welt der Me too-Produkte stecken,  
die auch nicht über dieses pauschale Versprechen hinauskommen!“,  
ergänzte der Referent.

Seine Zuhörer schienen nachdenklich. Einer meinte:

„Wahrscheinlich spielt auch noch eine Rolle,  
dass wir selbst in den wenigsten Fällen  
zur Zielgruppe unserer Produkte zählen.  
Wir leben nicht in der Welt unserer Kunden  
und müssen daher viel mehr tun,  
um sie möglichst gut er - leben zu können.“

Da fällt mir dieses indianische Sprichwort ein:  
Urteile nicht über einen anderen Menschen,  
solange du nicht drei Monate seine Mokassins getragen hast.“

„Genau das macht Marketing ja so spannend.

Indem ich in die Welt anderer eintauche und eintauchen muss,  
lerne ich sogar eine Menge über mich selbst“;  
der Referent lächelte, griff zu seinem Glas  
und nahm einen Schluck.

„Ich sprach eben von Zielgruppen.

Spüren Sie jetzt,  
nachdem wir uns über Bedürfnisse, Nutzen, Nutzenerlebnisse  
und die damit verbundenen Emotionen unterhalten haben,  
nicht auch den Wunsch,  
noch einmal über Ihre Zielgruppen nachzudenken,  
sie vielleicht einmal ganz anders zu definieren  
und zu beschreiben als bisher,  
nämlich in Bezug auf ihre Lebenssituationen  
und die daraus erwachsenden Bedürfnisse?

Wenn ich daran denke, dass Marketing so spannend sein kann,  
dann tut mir aktuell die vielfache Fokussierung der Verkaufsargumente  
auf den Preis regelrecht weh.“

## **26. Bestes Produkt? Besondere Produkteignung!**

Der Referent kehrte nun zum Ausgangsthema zurück:  
„Wir beschäftigen uns mit Marketing als Unternehmensprodukt,  
das der Kunde finanziert, so dass er einen Anspruch auf einen Nutzen hat.

Ein Nutzenversprechen selbst stellt einen Nutzen für ihn dar,  
denn es erleichtert ihm die Wahl des für ihn am besten geeigneten Produktes.“

Er unterbrach sich und schaute in die Runde: „Haben Sie etwas gemerkt?“

Nein, niemand meldete sich, also sprach er weiter.  
„Ich habe vom *am besten geeigneten* Produkt gesprochen – und nicht vom *besten* !

Wenn wir von der *Eignung* eines Produktes reden,  
nehmen wir automatisch Bezug auf Verwendungssituationen,  
und fast automatisch rücken konkrete Nutzen in den Vordergrund.

Wir räumen gleichzeitig ein, dass für andere Zwecke  
andere Produkte besser geeignet sein können,  
wir gewinnen auf diese Weise enorm viel Glaubwürdigkeit,  
und wir schärfen gleichzeitig die Positionierung!“

Einige schienen nicht ganz einverstanden zu sein.  
Ein Teilnehmer artikulierte auch bald seine Vorbehalte:

„Aber geben wir nicht zu leicht einen Teil des Marktes auf,  
landen wir nicht in einer Nische,  
wenn wir nur bestimmte Anwendungssituationen darstellen?“

„Genau“, bekräftigte ein anderer diese Meinung,  
„wir verzichten freiwillig auf Marktanteile!“

Der Referent nickte:  
„Ja, diesen Einwand höre ich häufig. Ich habe drei Antworten darauf.

Die erste:

Ihr Produkt befindet sich immer in einer Nische;  
die kann größer oder kleiner sein, es ist und bleibt eine Nische –  
oder sind Sie etwa Monopolist?

Wir haben über Nivea gesprochen.  
Neulich las ich, Nivea habe einen Marktanteil von 38%;  
dann haben sie 62% nicht, sind also in einer Nische.

38% Marktanteil ist in den meisten Märkten paradiesisch.  
Ich vermute, das Nivea-Management freut sich über 38%  
und weint nicht Tag und Nacht über die 62%, die sie nicht haben.

Ich nenne Ihnen gern Märkte, in denen wir  
mit 0,5% Anteil zu den reichsten Menschen der Welt gehören würden!

Und wenn Sie wirklich einmal den Eindruck haben,  
Sie stoßen mit Ihrem Marktanteil an die Decke  
und müssen Ihre Positionierung erweitern,  
dann kommen Sie wieder zu mir, und wir reden über den Ausweg!

Meine zweite Antwort  
auf Ihre Bedenken:

Eine scharfe Positionierung kommunizieren Sie im Markt viel leichter als eine breite.  
Breit aufgestellt wollen alle sein;  
also resultiert hieraus eine Riesenangebot gleichartig positionierter Produkte.

Das ist das Gegenteil von Positionierung.  
Sie helfen dem Kunden nicht mit einer breiten Positionierung.  
Übrigens bevorzugt der Kunde in den meisten Fällen den Spezialisten,  
denn der verspricht den größten Nutzen in der beabsichtigten Anwendung.

Und meine dritte Antwort:

Eine Positionierung mit einem abgegrenzten optimalen Eignungsbereich  
kann psychologisch scharf sein,  
dahinter kann jedoch ein riesiges Marktpotenzial stehen.

Dies ist beim ersten Spot von Asbach Uralt der Fall.

Dort werden zwar sehr spezifische Situationen dargestellt,  
doch allen ist ein bestimmtes Gefühl gemeinsam –  
und das tritt in unzählig vielen anderen Situationen auf,  
und darum geht es!

Die dargestellten Situationen stehen exemplarisch  
und werden im Kopf des Kunden verallgemeinert.

Ich erzähle Ihnen gleich dazu noch zwei weitere Beispiele.

Ich habe einmal erlebt,  
wie ein Arzt nach einem Gespräch mit einem Pharmareferenten  
den Anwendungsbereich eines Herzmedikamentes zusammenfasste:

*„Dann bedeutet es also, dass ich dieses Medikament prima einsetzen kann,  
wenn ich den Eindruck habe, der Patient riecht nach einem Herzinfarkt.  
Organisch kann ich zwar noch nichts direkt Bedrohliches feststellen,  
aber er könnte auf dem Weg dahin sein.“*

*„Ist er es tatsächlich, tue ich ihm mit dem Medikament etwas Gutes;  
sind seine Beschwerden nur vorübergehend funktional,  
belaste ich ihn nicht unnötig.“*

Bingo, könnte der Pharmareferent jetzt sagen,  
denn psychologisch ist diese Situation der Unsicherheit eng beschrieben;  
tatsächlich tritt sie aber häufig auf.“

Die Gesprächsteilnehmer verstanden.

„Haben Sie noch Lust auf zwei schöne Beispiele für eine Positionierung mit Kopfkino?“

Auch wenn es schon später geworden war, verspürten noch alle Lust.

## 27. Brillantes Kopfkino I

„Beide Beispiele stammen von der ‚Cannes-Rolle‘, einem Zusammenschnitt der besten Werbespots, die auf dem Werbefilmfestival in Cannes gezeigt wurden.

Anfangs waren sie nur als Filmrolle verfügbar, später dann auf VHS.

Das erste Beispiel:

Stellen Sie sich eine Filmkamera vor, die am späteren Nachmittag langsam durch eine elegante Londoner Vorstadtstraße fährt, auf die vornehmen Häuser rechts und links blickt,

dann schließlich durch die geöffnete Haustüre in eines der Häuser eintritt, sich durch die dunkle Vorhalle tastet, in ein Zimmer einschwenkt, wo zwei kleine Ledersessel an einem kleinen Tisch stehen.

Auf dem Tisch eine Teekanne und in den Tassen dampfender Tee. Die Kamera verweilt einige Sekunden auf diesem Bild.

Sehen Sie diese Szene vor sich? Gut, und jetzt der Sprecher aus dem Off dazu, langsam und mit Pausen:

„Jeden Dienstag um 17 Uhr kommt mein alter Freund Henry. Er ist mein bester Freund.“

Wir sitzen dann zusammen und reden von den guten alten Zeiten.“

Kein Wort von dem Produkt zwischen den beiden dampfenden Teetassen, auf dem der Blick der Kamera ruht: Walkers Shortbread.

Sie können sich kaum vorstellen, wie beeindruckend diese Werbung ist. Mein Erlebnis liegt mehr als 30 Jahre zurück, und ich erinnere mich wie am ersten Tag.“

Die Gesprächsrunde schmunzelte,  
alle waren in Gedanken dem Weg der Kamera gefolgt. Natürlich wollten sie auch  
das zweite Beispiel kennenlernen,  
es folgte sofort:

## **28. Brillantes Kopfkino II**

„Versetzen Sie sich einmal  
in eine typische toskanische Landschaft.

Vor Ihnen eine sanfte Anhöhe,  
eine offene Wiesenlandschaft,  
hier und dort eine Zypresse.

Auf der Anhöhe ein herrschaftliches Landhaus,  
zu dem eine schmale helle Straße  
in einigen moderaten Serpentinaen hinaufführt.“

Der Referent beobachtete,  
wie seine Gesprächspartner  
seine Schilderung im Kopf nachzeichneten;  
er verharrte einen Moment.

„Gelassen fährt ein schickes beiges Cabrio  
diese Straße hinauf;  
am Steuer ein junger Herr  
in einem schicken hellen Anzug,  
dunkle anliegende Haare.

Er scheint die Auffahrt zum Haus zu genießen.

Das alles sehen wir mehr oder weniger in der Totale,  
der Blick auf Landschaft und Haus  
geht nie ganz verloren.

Schließlich erreicht der junge Herr das Haus,  
er steigt aus, schaut sich um,  
er tritt durch die geöffnete Tür ein,  
er ist allein in der Vorhalle.

Die schwere Tür zum Esszimmer öffnet sich:

An der Tafel vor dampfenden Tellern  
die ganze erweiterte Familie,  
sein Platz ist noch frei.

Alle erheben sich, gehen auf den jungen Herrn zu,  
begrüßen ihn herzlichst.

Dabei stets im Hintergrund:  
Teller mit dampfenden Pasta.  
Dann schließlich der Markenname:  
Barilla.“

Es dauerte eine Weile, bis sich die Spannung löste.  
Einer aus der Runde zögerte noch ein wenig,  
dann meinte er:

„Man könnte fast von einem Re-Framing sprechen,  
das hier vollzogen wird.

Barilla wird aus dem grauen Spaghetti-Alltag,  
in dem alles schnell gehen muss, herausgehoben.

Es wird Teil eines sehr würdigen,  
fast noblen Rahmens.“

„Barilla wird geadelt!“ rief einer. Alle lachten.

„Das sehe ich genauso“,  
griff der Referent auf, „und dieser Rahmen  
ist im Endeffekt zwar überraschend;  
doch weil er so allmählich vorbereitet wird,  
man ihn vorweg schon ahnt,  
ist die Überraschung dann glaubwürdig.“

„Ich bin sicher, Leute,  
die diesen Spot gesehen haben,  
essen Barilla Pasta anschließend anders als vorher!“

### **29. Brillantes Kopfkino III**

Alle lachten. Doch einer wurde schnell wieder ernst und bemerkte:

„Da ist eine Menge dran!  
Habe ich nicht bei Verwendung mancher Produkte das Gefühl,  
ein wenig an deren Welt teilzunehmen?“

Beim Nespresso-Trinken fühle ich mich unbewusst George Clooney's Welt etwas näher;  
vielleicht merkt man es mir an, weil ich den Kaffee eine Idee behutsamer genieße!“

Alle schmunzelten; der Referent fuhr fort:

„Ich erinnere mich an einen Werbespot für den VW Golf:

Ein schicker junger Mann steigt im Morgengrauen die Stufen eines Spielcasinos hinab zur Straße,  
das Ambiente ist mediterran,  
sein Jackett über der Schulter, er lächelt,  
er steht über den Dingen.

Wir ahnen: Er hat wohl viel Geld beim Spielen verloren.

Er spielt mit seinem Autoschlüssel,  
geht die Reihe parkender nobler Limousinen entlang,  
steigt irgendwo ein (man erkennt aus der Betrachterperspektive die Automarke nicht) –  
und Sekunden später schert aus der Reihe parkender Autos  
ein VW Golf!

Auf irgendetwas muss man sich doch verlassen können, sagt die Stimme aus dem Off.“

„Klasse!“ rief einer, „ich fahre Golf – ab sofort mit einem anderen Gefühl!“

Wieder lachten die anderen.

„Wir wollen es meist nicht wahrhaben,  
dass ein Produktimage unser Selbstbild beeinflusst,  
aber es ist sicherlich so.

Wir gestehen uns doch auch ein,  
dass wir in Paris in dem Café, in dem Jean-Paul Sartre verkehrte,  
unseren Pernod bewusster trinken als anderswo.

Und wie kann man dieses Gefühl eindrücklicher stimulieren  
als durch die Darstellung eines Nutzenerlebnisses?“ sagte der Referent.

„Ich komme noch mal kurz zurück auf Barilla.“

„Der Slogan lautete: Dove c'è Barilla, c'è casa - wo Barilla ist, da ist Zuhause.

Als untermalende Musik hat Barilla die ‚Hymne‘ von Vangelis gewählt;  
sie wurde in Italien nur noch als Barilla-Song bezeichnet.

Nach demselben Muster hat Barilla 1985-1991  
eine ganze Reihe von Spots produziert, alle sehr beeindruckend,  
und trotz unterschiedlicher Geschichten alle mit derselben Botschaft,  
weil dieselben Emotionen stimuliert werden,  
emotional stets dieselbe Geschichte erzählt wird.“

### **30. Storytelling**

Ein Teilnehmer brachte eine aktuell  
intensiv propagierte Werbemethode ins Spiel:

„Das könnte man ja auch Storytelling nennen.

Ich lese und höre nämlich jetzt oft,  
Storytelling sei eh die wirksamste Kommunikationsform  
in der Werbung.

Wir haben ja jetzt mehrere sehr gelungene Spots besprochen, die diese Form anwenden.“

„Vorsicht“, mahnte der Referent.  
„Wir haben hier ganz besondere Fälle  
von Storytelling behandelt.

Storytelling als hochwirksame Methode  
wird in der Regel viel zu mechanisch propagiert.

Ich lese da zum Beispiel die Empfehlung,  
am besten trete der Unternehmer selbst auf,  
das sei am überzeugendsten.

Ja, das kann sein,  
aber nur unter einer Voraussetzung:  
wenn er eine *Geschichte* zu erzählen hat,  
eine Geschichte, die diesen Namen auch verdient!

Eine Geschichte also,  
die die Zuhörer emotional mitnimmt,  
und dann spielt es keine Rolle mehr,  
wer sie erzählt –  
das kann auch aus dem Off kommen.“

„Gibt es eine Faustregel,  
wie man so etwas hinbekommt?“  
wollte ein Teilnehmer wissen.

„Jein“, erwiderte der Referent,  
„hier kommt es auf eine gute Dramaturgie an.

Der sehr erfolgreiche französische Filmregisseur  
Luc Besson hat einmal gesagt,  
Politiker verhielten sich wie Schauspieler  
ohne Drehbuch und Regisseur.

Man kann dieses Zitat auch auf einen großen Teil der Marketingkommunikation anwenden:

ohne Drehbuch und Regisseur.  
Gags am laufenden Band.  
Das kann sehr unterhaltsam sein,  
aber mehr auch nicht.

Nur emotional berührende Botschaften  
prägen sich nachhaltig ein,  
das ist eine Erkenntnis der modernen Hirnforschung.

Ich konnte einmal feststellen,  
dass Probanden, nachdem sie  
eine Serie von Werbespots gesehen hatten,  
sich an die lustigsten und rasantesten  
sehr gut erinnerten,

sie erinnerten sich an die Gags, an die Pointen,  
an die schnellen Schnitte, an einzelne Akteure -

sie hatten aber fast alle vergessen,  
wofür geworben wurde.

Also: Es muss eine emotionale Berührung stattfinden,  
das Beworbene muss in diesen Emotionen integriert sein.

Simon Senek charakterisiert erfolgreiche Unternehmer;  
sein Buch darüber heißt „They first ask why“:

Seine Erkenntnis:  
Wenn erfolgreiche Unternehmer  
über ihre Produkte sprechen,  
beginnen sie nicht  
mit der Beschreibung dieser Produkte.

Vielmehr schildern sie,  
was sie zu Beginn angetrieben hat,  
was ihre Motivation war, überhaupt anzufangen.

Steve Jobs gilt als Paradebeispiel.

Er wollte die Welt verändern,  
die Bewältigung des Alltags erleichtern  
und zu diesem Zweck jedem Haushalt  
einen Computer ermöglichen.

Warum – wie – was?  
Das ist nach Simon Senek die richtige Reihenfolge.

Das Warum nimmt die Zuhörer mit  
in die Welt der Emotionen;  
der Rest ist dann eine  
leicht nachvollziehbare Schlussfolgerung.“

Der Referent machte eine kleine Pause  
und nahm einen Schluck aus seinem Glas;  
die anderen dachten nach und schwiegen.

„Ich schaue gerade auf die Uhr; es ist spät geworden,  
Sie werden sicherlich schon lange erwartet“,  
sagte er dann.

„Noch eine ganz kurze Reverenz ans Storytelling,  
wenn Sie mögen.“

Die anderen schauten auf und nickten.

„Hier die Geschichte:

„Mitte November, 23 Uhr, Nebel.  
Kaum Autos auf der Vorstadtstraße.

Das Mädchen wartet an der Haltestelle.  
Es wird noch dauern, bis ihr Bus kommt.

Ihr gegenüber auf der anderen Straßenseite  
im Erdgeschoss drei Fenster, nur angelehnt.  
Eine gemütliche Kneipe.

Gedämpftes warmes Licht dringt nach draußen,  
drinnen fröhliche Stimmen und leise Musik ...“.

Diese wenigen Sätze standen  
auf einem Briefumschlag gleich neben der Briefmarke.

Ich bin überzeugt:  
Niemand konnte widerstehen,  
diesen Brief zu öffnen, auch ich nicht,  
die Geschichte war einfach zu schön,  
jeder wollte wissen, wie es weitergeht.

Es ging nicht weiter,  
denn der Absender war ein Verlag,  
der einen Werbeberater herausgab.“

### **31. Ausklang mit Geschichten I**

Der erste am Tisch erhob sich:

„Das war ein schöner Abschluss.  
Danke für dieses Privatissime, das Sie uns noch  
geboten haben.

Ich nehme ein dickes Paket zum Nachdenken  
mit nach Hause. Darf ich Sie kontaktieren,  
wenn ich noch Fragen habe?“

„Selbstverständlich“, antwortete der Referent,  
„das gilt natürlich für Sie alle, auch für diejenigen,  
die nach dem Vortrag nach Hause gegangen sind.“

Alle verabschiedeten sich bis auf zwei,  
die offensichtlich Lust hatten, noch mehr zu hören.

Der Referent lächelte ihnen zu und sagte:

„Sie haben noch etwas auf dem Herzen.  
Schießen Sie los,  
wir setzen uns da drüben gleich an die Bar,  
ich lade Sie zu einem abschließenden Schluck ein.“

Die Freude darüber, noch ein wenig länger  
in die Erfahrungen des Referenten eintauchen zu können, stand ihnen im Gesicht geschrieben.

„Worüber sollen wir reden?“ fragte der Referent.

Die beiden waren sich einig:

Sie würden gern noch weitere  
Beispiele guten Storytellings kennenlernen.

Der eine begründete das:  
„Wissen Sie, Emotionen zu stimulieren,  
das scheint ja das A und O der Kommunikation  
eines Nutzenerlebnisses zu sein.

Geschichten erzählen  
bietet dafür geradezu den Königsweg.  
Deswegen sind wir begierig auf mehr!“

Der Referent nickte:

„Mir fallen zwei Erlebnisse ein,  
die auch schon 30 Jahre oder länger zurückliegen,  
die sich mir aber fast originalgetreu  
eingepägt haben.

Eigentlich handelt es sich  
nicht um Storytelling im klassischen Sinn,  
aber es sind zwei wunderbare Geschichten,  
Musterbeispiele eines faszinierenden Marketings.  
Ich glaube, die Zuhörer würden sogar dafür zahlen.

Außerdem werben hier zwei Kommunikationsexperten  
für sich selbst – und die müssen es ja können!

Also erstes Beispiel:

Joe Sugarman, legendärer Werbefachmann  
und gelegentlich Versandhändler aus den USA.

Er durchmisst die sehr breite Bühne  
eines Kongresssaales in Montreux  
schnellen Schrittes von rechts nach links,  
von links nach rechts,  
das Mikrofon in der Hand.

Er spult seine Misserfolge im Direktmarketing ab,  
einer nach dem anderen.

Die Chancen jeder Produktidee testet er  
durch eine kleine Anzeige im Wall Street Journal,  
und zwar in der South Western Edition.

Eine seiner überwiegend ausgefallenen Ideen:  
die vollelektronische Mausefalle.

Zwischen zwei Misserfolgsepisoden  
streut er immer wieder Teile seiner  
Batman Credit Card-Geschichte ein:

seine zahlreichen erfolglosen Versuche,  
Banken und großen Handelsunternehmen  
diese Kreditkarte schmackhaft zu machen.

Schließlich ist er es leid;  
er lässt eine Millionen Batman Credit Cards produzieren  
und bietet sie für 1 \$ das Stück an.

Die Besonderheiten dieser Kreditkarte  
stehen auf ihrer Rückseite:

„für Steuerzahlungen ungeeignet“ und  
„der Inhaber dieser Kreditkarte bezahlt bar“.

Diese 1 Millionen Batman Credit Cards werden ihm  
fast aus den Händen gerissen.

Ja und?

Joe Sugarman:  
Jetzt geht es erst los!

Wir kennen 1 Million Batman-Fans,  
und denen verkaufen wir jetzt  
Batman Bettwäsche, Batman T-Shirts,  
Batman Jeans, Batman Sonnenbrillen ...

Es wurde ein fulminanter Erfolg.“

Einer der beiden verbliebenen Gesprächspartner  
meinte:

„Ich sehe diesen Auftritt geradezu vor mir.

Ich finde es sehr geschickt,  
dass Joe Sugarman die Geschichte der Kreditkarte häppchenweise erzählt,  
sie erscheint als eine lange Kette von Misserfolgen,  
bis sich die Geschichte plötzlich wendet. –

Und das zweite Erlebnis?“

### **32. Ausklang mit Geschichten II**

„Es war derselbe Kongress in Montreux, diesmal nicht im großen Saal,  
sondern in einem intimeren Raum als kleiner Workshop.  
Damals steckte das sogenannte Database-Marketing noch in den Kinderschuhen,  
die Sammlung qualifizierter Adressen zwecks werblicher Ansprache  
war meist ein mühseliges Unterfangen.

Zur Geschichte, vorgetragen in aller Seelenruhe  
vom mehrfach preisgekrönten Inhaber  
einer kleinen Direktmarketing-Agentur irgendwo in Flandern:

Lydia, die Ehefrau des Referenten, hatte Lust, wieder beruflich aktiv zu werden,  
nachdem ihre beiden Kinder herangewachsen waren.

Bei einem Spaziergang am Rande ihrer Stadt kam sie  
an einem ehrwürdigen, aber verlassenem und  
restaurierungsbedürftigen Herrenhaus vorbei,  
das vormals ein elegantes Restaurant beherbergte.

Dieses Herrenhaus würde sie gern kaufen und  
in ihm wieder ein gepflegtes Restaurant einrichten,  
gestand sie ihrem Mann.

Der war einverstanden,  
und schon bald wurde gemauert, gehämmert und gezimmert.  
Torenhof sollte das Restaurant heißen.

Die Lokalzeitung berichtete darüber; Neugierige kamen vorbei,  
um zu sehen, was sich dort tat.

Das betrachtete der Ehemann – mit Namen Herman – als erste Chance:  
Lydia lud Neugierige auf die Baustelle ein, erläuterte ihre Pläne,  
und ihre Gäste waren um Anregungen nicht verlegen.

Fast alle akzeptierten die Einladung zur Eröffnungsfeier in noch ferner Zukunft  
mit einer Gratisflasche Rotwein pro Tisch.

Und tatsächlich: Zur Eröffnungsfeier war der Torenhof voll belegt.  
Die Gäste hinterließen ihre Adresse,  
um über künftige Ereignisse im Torenhof informiert zu werden.

Auf jedem Tischen fanden die Gäste ein Schildchen:  
„Bringen Sie beim nächsten Mal Freunde mit,  
wir danken Ihnen wieder  
mit einer Gratisflasche eines guten Rotweins!“

Und so geschah es;  
langsam füllte sich das Restaurant schon in den ersten Wochen mit Gästen.  
Fast alle Gäste hinterließen ihre Adresse.

Herman hatte den Eindruck, dass viele Interessierte den Torenhof  
ganz gern einmal kennengelernt hätten,  
doch ein wenig Hemmungen hatten zu kommen,  
wahrscheinlich aus Angst vor hohen Preisen.

Lydia und er hatten eine Idee:

an jedem Sonntagnachmittag einen „Café chantant“ zu veranstalten,  
mit Kaffee und Kuchen,  
begleitet von den Klängen des kleinen Torenhof-Orchesters  
mit bekannten Liedern zum Mitsingen, Evergreens, die jeder kannte.

Und weil die meisten Gäste zwar die Melodien kannten,  
ab der zweiten Strophe aber nur noch mitsummen konnten,  
lagen auf jedem Tisch die vollständigen Liedtexte –  
daneben natürlich ein Kärtchen, um die eigene Adresse zu hinterlassen.

Der „Café chantant“ erwies sich als durchschlagender Erfolg –  
nicht nur am Sonntagnachmittag.

Denn in den Folgewochen erhielten die Gäste des „Café chantant“  
eine Einladung zum Abendessen,  
zu dem die Hausherrin wiederum eine Gratisflasche eines guten Rotweins versprach,  
und viele kamen.

Herman reichte seine Werbekampagne bei einem Direktmarketing-Wettbewerb ein  
und gewann eine „Silberne Feder“.

Die „Silberne Feder“ wurde im Torenhof mit Stammgästen angemessen gefeiert;  
die Gratisflasche Rotwein pro Tisch gehörte schon richtig dazu.

An den Nachmittagen der Woche war der Torenhof meist nur schwach besucht.

Doch wieder hatte Lydia eine Idee: Sie lud die Modeboutiquen der Stadt ein,  
ihre Modelle an einem Nachmittage der Woche live im Torenhof zu präsentieren.

Die Idee erwies sich als Knüller;  
die Boutiquen machten mit,  
der Torenhof füllte sich an Nachmittagen mit Modenschauen,  
Mannequins „wie du und ich“ gingen durch die Tischreihen,  
die hochinteressierten Gäste genossen dabei die dabei Kaffee und Kuchen  
und stellten den Mannequins Fragen zu den Modellen.

Auf diese Weise bauten sich die Hemmschwellen,  
den Torenhof erstmals zu besuchen,  
Schritt für Schritt langsam ab.

Allmählich konnte Herman nicht mehr alle Gäste,  
die ihre Adresse hinterlassen hatten, gleichzeitig einladen.

Mit den Stammgästen gefeiert wurde natürlich das einjährige Bestehen des Torenhof,  
und dann folgte eine ganz besondere Einladung.

Der Valentinstag stand bevor; Herman adressierte ein Einladungsschreiben  
„ausschließlich an den Herrn des Hauses“.

Auf dem Umschlag angekündigt wurde das Musiktrio „Frivole Himbeeren“.

Es war vorherzusehen, dass viele Gattinnen den Umschlag heimlich öffneten –  
doch nach Kenntnisnahme des Inhaltes wieder zuklebten und dafür sorgten,  
dass ihr Gatte den Brief auch studierte.

Denn der Brief enthielt eine Einladung zum „Valentinsdinner“;  
dort stand an die Herren gerichtet zu lesen:  
„Sorgen Sie für das Knopfloch, wir sorgen für die rote Nelke“.

Das Dinner wurde ein voller Erfolg.

In der Stadt, wo sich der Torenhof befand,  
führte ein Ehepaar einen sehr beliebten privaten Kindergarten  
mit dem Namen „Sonnenkind“.

Eines Tages berichtete die Lokalzeitung,  
dass ein nächtlicher Brand im Kindergarten einen großen Schaden angerichtet hatte.  
Fraglich war, ob das Ehepaar die Mittel und den Mut hatte,  
„Sonnenkind“ wieder aufzubauen.

Lydia und Herman beschlossen,  
eine Benefizveranstaltung zu Gunsten des Wiederaufbaus von „Sonnenkind“ zu organisieren,  
ein Konzert zum gemeinsamen Singen mit dem Torenhof-Orchester.  
Das Motto lautete: „Sing für Sonnenkind“.

Auf den Einladungen an die Torenhof-Gäste stand:  
„Lieber Briefträger, bitte überreichen Sie diesen Brief fröhlich pfeifend!“

Viele Gäste berichteten, dass der Briefträger mitgespielt hatte.  
In den meisten Schaufenstern der Stadt hingen Plakate,  
die das Konzert ankündigten.

Der Eintritt zum Konzert betrug 15 €, für „Sonnenkind“-Freunde 25 €.  
Fast alle Karten wurde zu 25 € verkauft.

Die Nachfrage war so gewaltig,  
dass das Konzert schließlich in die Stadthalle verlegt werden musste.

Angekündigt war auch eine Tombola; erster Preis:  
das Torenhof-Orchester einen Sonntagnachmittag lang bei sich zu Hause.“

### **33. Abschied**

Der Referent war am Ende der Geschichte angekommen;  
seine beiden Gesprächspartner lächelten und blieben  
noch eine Weile in sich versunken.

Dann brach einer der beiden das Schweigen und sagte:

„Ich möchte den Eindruck,  
den diese Geschichte bei mir hinterlassen hat,  
jetzt nicht zerreden.“

Der andere nickte:

„Wir sind Ihnen sehr zu Dank verpflichtet.  
Sie haben uns nicht nur einiges zum Nachdenken aufgegeben,  
sondern uns auch eine Ahnung vermittelt,  
wie, ja wie soll ich sagen“,  
er schaute in die Dunkelheit der Bar,  
„wie schön Marketing sein kann, wenn es gelingt,  
spezifische Bedürfnisse anzusprechen.“

Der Referent lächelte ihn an:

„So ist es. Denken Sie in Zukunft daran:  
Nutzen spricht immer Gefühle an,  
und Gefühle sind immer Ausdruck eines Bedürfnisses.“

Der schon erwähnte Marshall B. Rosenberg hat stets unterstrichen:  
Bedürfnisse sind das, was uns leben lässt.  
Für ihn waren Bedürfnisse ‚das Schöne, das Lebendige in uns‘.

Leider ist uns das Reden über unsere Bedürfnisse nicht vertraut,  
wir haben es nicht gelernt.

Deswegen tun wir uns im Marketing auch schwer,  
Bedürfnisse differenziert anzusprechen.

Ganz spezifische Bedürfnisse ansprechen zu können,  
das ist ein Schlüssel für gutes Marketing –  
eines, das dem Kunden nützt.“

Der Referent kam in Bewegung und meinte:  
„Jetzt werden wir aber nicht mehr allzu philosophisch!

Sie waren wunderbare Gesprächspartner,  
ich habe mich in Ihrem Kreis wohl gefühlt.

Kommen Sie gut nach Hause!“

Er packte versunken seine Unterlagen zusammen  
und wandte sich schon dem Ausgang zu,  
als ihn seine beiden Gesprächspartner noch einmal abfingen:

„Wir arbeiten beide im selben Unternehmen  
und würden Ihre Botschaft gern in unsere Firma hineinbringen:  
Marketing muss auch aus Sicht des Kunden einen Nutzen haben.

Am liebsten würden wir selbst vor unseren Kollegen  
einen kleinen Vortrag dazu halten  
oder vielleicht sogar in einem Workshop gleich prüfen,  
wie wir Ihre Botschaft umsetzen können.

Es wäre aber prima, wenn Sie auch dabei wären.  
Haben Sie Lust?“

Und ob der Referent Lust hatte!  
Seine zuvor deutlich sichtbare Ermattung  
war auf einmal wie weggeblasen,  
und fröhlich rief er:

„Machen wir!“

### 34. Epilog

Die beiden Gesprächspartner entfernten sich.

Der Referent schaute noch einmal zum Tisch,  
an dem sie gesessen hatten.

Er erinnerte sich an einen Bericht  
über die „Cannes Lions 2023“,  
also über das alljährliche Werbefilm-Festival in Cannes,  
den er auf der Website  
einer weltbekannten Werbeagentur  
gelesen hatte.

Dort wurde unter der Überschrift  
„Zurück zum Geschäft“  
eine bekannte Persönlichkeit der Branche zitiert:

„Deine Priorität ist es,  
den Scheiß zu verkaufen,  
auf Biegen und Brechen“.

Der Referent schüttelte den Kopf.

Gewiss, ohne die Absicht zu verkaufen  
gäbe es kein Marketing.

Doch die Respektlosigkeit  
gegenüber dem Kunden,  
die in diesem Satz mitschwang,

dieser Verrat  
am Grundgedanken des Marketings -

das enttäuschte ihn nicht nur,  
es tat ihm regelrecht weh.

"Mach es deinem Kunden leicht!"  
sagte er sich,  
"davon haben doch alle etwas!"

Manche Gedanken,  
die er im Gespräch eben formuliert hatte,  
hatten ihn selbst überrascht.  
Sie waren ihm spontan gekommen.

Er würde seine Gedanken  
gleich morgen festhalten.

Nein, warum bis morgen warten?  
Er wollte gleich damit anfangen –  
auch wenn er sich auf diese Weise  
die Nacht um die Ohren schlagen sollte.

Es waren nur noch wenige Leute  
um diese Zeit unterwegs.  
Wer ihm begegnete, dem musste  
sein beschwingter Schritt auffallen.