

# Euro-Kommunikation schlägt US-Marketing



Klaus J. Stöhlker  
Inhaber Klaus J. Stöhlker AG, Zollikon  
Autor «Denken. Reden. Handeln. Euro-Kommunikation vs. US-Marketing»

**Die besten Werbeberater Europas, Jean-Rémy von Matt in Deutschland und Jacques Séguéla in Frankreich, sagen es selber: «So kann es mit der klassischen Werbung nicht weitergehen.» Es werden Lösungen gesucht, die den kreativen Sprung aus der Krise der Werber und Marketingberater heraus erlauben. Es ist auch die Krise der grossen Marken.**

Die Krise betrifft Unternehmen wie Nestlé, Opel, Daimler-Chrysler oder Bahlsen gleichermaßen. Was sie bisher unter Marketing und «guter Werbung» verstanden, ist zu 90% zum Misserfolg verdammt. Dennoch gehen sie, Lemmings gleich, den Weg in die Zerstörung ihrer Firmenmarke und ihrer Produktmarken weiter, getragen vom Glauben oder der Verzweiflung: «Meine Marke wird es schaffen.» Nicht realisiert wird diese Krise bisher von den englischen und US-amerikanischen Kollegen. Sie folgen eisern den gut hundertjährigen Regeln des US-geprägten Marketings, dessen erste Regel lautet: «The winner takes it all.»

Die Marketing- und Werbekrise in der Schweiz wie in weiten Teilen West- und Osteuropas ist die Folge der weitgehend kritiklosen Übernahme amerikanischer Marketing- und Werbemodelle aus den 40er- bis 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts. In der Schweiz hat Prof. Dr. Heinz Weinhold an der Universität St. Gallen eine europäische Praxis eingeführt. Er und seine Nachfolger, heute Prof. Dr. Christian Belz, standen dem allzu einfachen amerikanischen Modell kritisch gegenüber, konnten jedoch der Flutwelle des US-Marketings keinen Einhalt gebieten. Bis in die frühen 90er-Jahre fast kritiklos appliziert, sind die US-Modelle zu einem Klumpfuss vieler Schweizer, österreichischer und deutscher Unternehmen gewor-

den. Der Misserfolg dieser Programme wird deutlich am Niedergang tausender von Unternehmen, die meinten, sie müssten in fast blinder Nachahmung die Regeln der meist New Yorker Stars nachahmen. Tausende von Marketingschülern verliessen die Schweizer Universitäten, Fach- und anderen Wirtschaftsschulen und lehrten ihre noch unwissenderen Chefs die Ideen des Produktaufbaus, der Produktdifferenzierung und der Marktbeherrschung. Es hätte schon lange Misstrauen wecken müssen, dass Nestlé, Unilever, Procter und Gamble und viele andere mehr in den letzten 15 Jahren mehr Produkte einstellten als sie neue in den Markt brachten. Marketing und Werbung verkamen in dieser Zeit zu einer Lotterie mit immer höheren Einsätzen. Die kreativen Sprünge der Werber verkamen immer häufiger zu Grotesken. Die Lebensmittel-, Pharma- und Finanzindustrie investierte Milliarden in Marketing-Kommunikation mit dem Ergebnis einer sinkenden Produkt- und Dienstleistungsqualität und einer rasch zunehmenden Zahl von Unternehmens-Zusammenschlüssen.

## Auswege aus der Marketing-Krise

Der strategische Ansatz des heutigen US-Marketings beruht auf einer einfachen Kalkulation. Die Zielpublika für den Absatz der Produkte werden mit Hilfe der IT-Branche immer präziser selektioniert und angesprochen. Dann wird mit grossem Werbeaufwand der Absatzkanal so intensiv wie möglich besetzt. Die Konzerne lassen in den Kanälen ihre Muskeln spielen, suchen sich selber zu verdrängen und geben auch qualitativ oft besseren Konkurrenten keine Chance. Früher oder später kommt es zur Übernahme der kleineren Herausforderer. Die dominierenden Fernseh- und Verlagsmedien haben alles Interesse daran, diesen scheinbaren Wettbewerb zu unterstützen.

Sie profitierten bisher vor allem bei den Inseraten, weshalb sie den Vertretern der Werbebranche mit allen scheinheiligen Argumenten redaktionelle Podien zur Verfügung stellten, um sich beliebt zu machen. Erst seit einiger Zeit haben die Konzerne erkannt, dass vielfarbige Doppelseiten in der Presse mehr teuer als leistungsfähig sind. Wer es sich leisten kann, ist bereits in das Fernsehen umgestiegen. Unternehmen, welche sich dies nicht leisten können, bleiben früher oder später auf der Strecke. Das ist Marktwirtschaft.

## Fall 1: Porsche

Wendelin Wiedeking hat sich musterhaft dem Aufbau und der Verjüngung der Automarke Porsche gewidmet. Er hat die Marketing Communications meisterhaft geführt und die Corporate Communications und das überdachende Firmenimage mit sich selber als Corporate Leader an der Spitze akzentuiert. Er scheute auch die Auseinandersetzung mit den Börsen- und Finanzspezialisten nicht, die ihn zu einer kurzfristigen Berichterstattung und damit zu übertriebener Markenhektik veranlassen wollte. Seine Public Affairs heissen: Ein starkes deutsches und europäisches Unternehmen. Betrachten Sie im Unterschied dazu die Fälle Volkswagen, Daimler-Chrysler und FIAT, wo Marketing- und Werbepäpste der ersten Garnitur mehr Krisen- als Kaufzwänge auslösten.

## Fall 2: Swatch Group

Nicholas G. Hayek hatte nicht nur die Wunderidee der Uhrenmarke Swatch, sondern erhielt der Marke Omega den Welterfolg und baute eine Technologiefirma auf (ETA), die an Modernität ihresgleichen sucht. Das heisst: Während Jahrzehnten exzellentes Marketing, ein Corporate Image von Weltklasse, wieder verkörpert in seiner Person,

und Public Affairs, die lauten: Es lässt sich in Europa und der Schweiz eine Weltfirma nochmals neu und dauerhaft aufbauen. Nur Rolex, ebenfalls ein Familienunternehmen, lässt sich damit an kommunikativer Stärke und Leistung vergleichen.

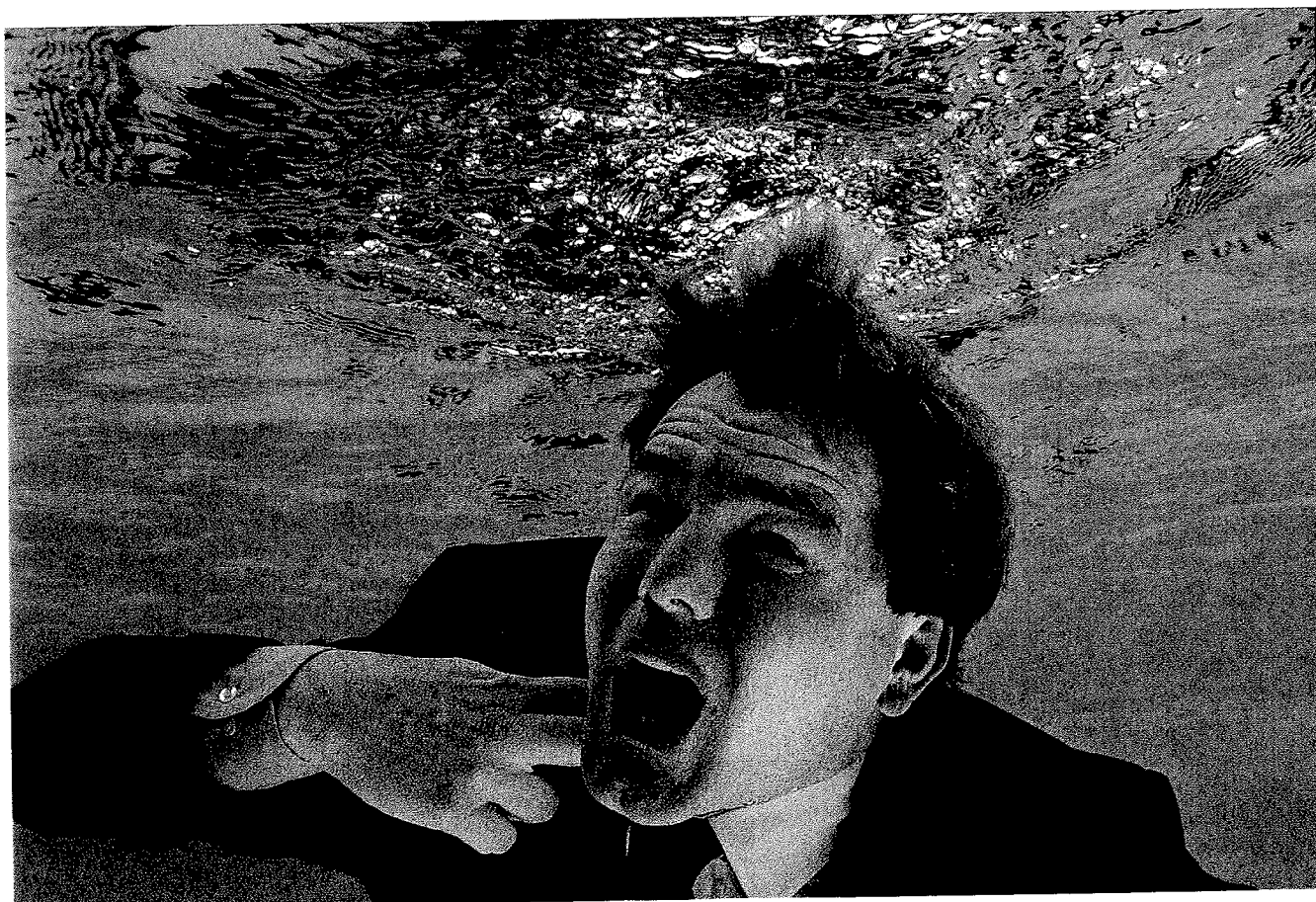
### Fall 3: Swarovski

Der Tiroler Kristallhersteller und -verarbeiter hatte vor einer Generation noch Angst, er könne von der osteuropäischen Konkurrenz oder den viel billigeren Ägyptern überholt werden. Heute präsentiert sich Swarovski glanzvoll als Weltmarktführer im Verkauf von anspruchsvollem Billigschmuck. Die Marketing Communications sind superb, das Corporate Image erhebt sich immer deutlicher aus den Niederungen des Nichtwissens und die Public Affairs, unterstützt vom österreichischen Multitalent André Heller, lauten: Swarovski ist Kunst. Swarovski ist heute global einzigartig, geliebt von den Japanern, Chinesen und Amerikanern beider Teilkontinente.

### Fall 4: Kühne und Nagel

Der global erfolgreiche Schweizer Logistik-Konzern übte lange Zeit Marketing auf einem sehr tiefen Niveau, wo es nur darum ging «Container zu füllen». Erst seit fünf Jahren hat der börsenkotierte Konzern seine Corporate Communications hochgezogen und baut sie seit zwei Jahren mit wachsend lustvoller Erfahrung global aus. Der Aufbau einer erfolgreichen, modernen Organisation, die Luft-, See-, Land- und Kontraktlogistikaktivitäten weltweit betreibt, ist die Basis der Public Affairs des Konzerns: Spitzenlogistik rund um den Globus. Auch dieses Unternehmen stellt sich in einer Person dar, Klaus-Michael Kühne. Ihm zur Seite stehen CEO Klaus Herms und CFO Gerard van Kesteren. Was zeichnet die Euro-Kommunikatoren gegenüber den US-Marketingstrategen aus? Im Unterschied zu den Amerikanern, die sich dem «number crunching» in den Absatzkanälen mit einer Verbissenheit widmen, die ebenso zu bewundern wie zu verachten ist, dient Euro-

Kommunikation dem ganzheitlichen Aufbau des Unternehmens-Bildes. Nicht kurzfristige Ergebnisorientierung ist das erste Ziel, sondern das gezielte kommunikative Training des ganzen Unternehmenskörpers. Kommunikation durchströmt das Unternehmen innerhalb desselben wie ausserhalb der Firma. Die Mitarbeiter wissen, für wen sie arbeiten und warum sie dies tun. Sie leben nicht in ständiger Angst, wie in den meisten Finanzgesellschaften, um den nächsten Bonus, die nächste dramatische strukturelle Veränderung. Die Unternehmensleitungen zeichnen sich durch Kontinuität im Aufbau der Manager wie ihrer Strukturen aus. Peter Spuhler, der aus einer kleinen Klitsche die Stadler Rail aufbaute mit heute über tausend Mitarbeitern und Exporterfolgen rund um den Globus, symbolisiert diese Leistung als Aufbau-Unternehmer. Er, Nicholas G. Hayek oder Wendelin Wiedeking laufen ihren Mitarbeitern mit einer Vision voraus. In der Praxis heisst dies für Mitarbeiter nicht weniger, sondern mehr Leistung.



Die Sieger-Strategie der amerikanischen Konzerne bedeutet gleichzeitig den Untergang aller anderen.

Die operative Umsetzung der Euro-Kommunikation erfolgt auf drei Beinen, die der Autor dieser Zeilen seit Jahren in einer ganzen Reihe von Firmen erfolgreich umgesetzt hat:

- Die Marketing Communications erfordern heute immer noch den grössten personellen und finanziellen Aufwand. Gutes amerikanisches Wissen kann in diesem Teilbereich der Kommunikation nur von Vorteil sein. Sie sind aber nicht mehr das zentrale Steuerungsinstrument der Firmenkommunikation. Professionelle Marketing Communications beschränken sich auf die Förderung des Verkaufs von Produkten und Dienstleistungen.
- Eine Stufe komplexer sind die Corporate Communications einzustufen. Dabei handelt es sich um alle Kommunikationsmassnahmen jenseits der Produkte und Dienstleistungen. Angesiedelt in diesem mittleren Teilbereich der Kommunikation sind die Beziehungspflege zu den Mitarbeitern, die Financial Relations, die Unternehmensauftritte und das Corporate Sponsoring, soweit es nicht Produkte betrifft. Die Beziehungen zu den «stakeholders» werden über Corporate Communications ebenso gepflegt wie der Aufbau der Corporate Reputation und die frühe Krisenerfassung.
- Die höchste Stufe der Unternehmenskommunikation, die auch intellektuell die grössten Ansprüche stellt, sind die Public-Affairs, die positive Einordnung eines Unternehmens in die lokale, nationale und globale Gesellschaft. Microsoft, von Prozessen verzerrt, hat in der Person seines Hauptaktionärs Bill Gates Milliarden gespendet für Kunst, Kultur und gegen Aids. Es ist billiger dies zu tun als das Schicksal der US-Zigarettenindustrie zu erleiden, die stets nur dann gab, wenn der Druck als zu gross empfunden wurde. Ähnliches steht der Pharmaindustrie bevor, der es bisher nur knapp gelingt, die Glaubwürdigkeit zu wahren.

Der falsche oder mindestens ungeordnete Einsatz von Instrumenten der Kommunikation führt zum Zustand der «naiven Kommunikation», wo ein Unternehmer glaubt, er kommuniziere hervorragend und plötzlich merkt, dass er wieder am Nullpunkt steht oder sogar tiefer. Dies müssen jährlich Tausende von Unternehmen oder Spitzenmanagern erleben, de-

nen meist nichts besseres einfällt, als die eigenen Marketing- und Werbeleiter oder die beratenden Agenturen zu feuern. Aus diesem nationalen Kreislauf des Versagens führt nach US-Spielregeln kein Weg heraus. Wirklich schuld daran ist aber die Unwissenheit der obersten Führungskräfte über die Kräfte der Kommunikation; nicht jeder, der Helmut Maucher verehrt, ist auch einer.

Was an Schweizer Universitäten, Fachhochschulen und anderen Bildungsstätten an Kommunikation gelehrt wird, ist für den Unternehmenserfolg untauglich. Warum funktioniert es hier und da doch? Weil die Produkte und Dienstleistungen einer Firma so gut sein können, dass sie die schlechteste Kommunikation überleben; das war jahrelang auch bei Swarovski der Fall. Weil eine Unternehmensleitung so gut ist, dass sie Kommunikation als Nebenprodukt am Rande betreibt. Jahrelang galt dies für die Deutsche Bank, für die UBS und die Crédit Suisse-Group. Heute sind Deutsche Bank und Crédit Suisse im internationalen Vergleich ziemlich am Boden.

### Was ist zu tun?

Die Marketing Communications alter (amerikanischer) Prägung sind weiterhin zu perfektionieren. Sie dürfen aber nicht mehr den Führungsanspruch in der Kommunikation verlangen. Damit ist auch die klassische Werbung als Instrument der Kommunikation weniger bedeutend als bisher.

Gerade in wirtschaftlich und politisch krisenhaften Zeiten kommen den Corporate Communications, dem Gesamtauftritt des Unternehmens jenseits von Produkten und Dienstleistungen, viel grössere Bedeutung als bisher zu. Der mit Corporate Communications geschaffene Goodwill muss auf die Marketing Communications übertragen werden.

Die Public Affairs sind ernster als bisher zu nehmen und müssen ihre Rolle als Spielplatz der Manager zur Förderung ihres eigenen Egos oder Vergnügens aufgeben. Es geht nicht um Opern- und Ballettsponsoring, so schön dies ist, sondern um den Beitrag, den ein Unternehmen für die Gesellschaft leistet.

Unternehmenskommunikation muss begriffen werden als eine unverzichtbare Dienstleistung, die auf dem Sachverstand des Unternehmens beruht und es möglich macht, eine Leistung nach aussen mit Energie zu kommunizieren (K = S+E).

Die Dienstleistung Kommunikation braucht einen strukturierten Aufbau, wie er von Anwälten und Ärzten angeboten wird. Erst dann, wenn die Semantik stimmt, wenn die Begriffe richtig gesetzt werden, kann sich die notwendige Kraft der Kommunikation entfalten. Dazu muss die Kommunikationsausbildung an den Universitäten und Fachhochschulen auf eine aktuellere und bessere Basis gestellt werden. Es ist für die meisten Unternehmen einfach sinnlos, das dort vermittelte «alte Wissen» in der Hoffnung auf eigene Erfolge verwenden zu können. ::

### BUCHTIPPS



#### DENKEN. REDEN. HANDELN.

Viele Unternehmen wenden fast ausschliesslich US-amerikanische Formen des Marketings an. Diese Denkschule der Kommunikation wird Europas Unternehmen ruinieren, wenn sie nicht eigenen Modelle verwenden. Orell Füssli: Zürich 2005. ISBN 3-280-05119-3.

#### campus



#### DER EUROPÄISCHE TRAUM.

Welches politische System bietet langfristig Frieden, Gerechtigkeit und Humanität? Jeremy Rifkin macht sich auf die Suche nach einer neuen, zukunftsfähigen Weltordnung. Und er findet sie – in Europa. Der alte Kontinent ist der Hoffnungsträger für eine gerechtere Welt. In seinem neuen Buch begründet er, warum der amerikanische Traum Amerika in die Sackgasse geführt hat. Der amerikanische Traum konzentriert sich zu stark auf das persönliche materielle Vorankommen und zu wenig auf das allgemeine menschliche Wohl, um für eine Welt zunehmender Risiken, Vielfalt, wechselseitiger Abhängigkeit und Vernetzung von Bedeutung zu sein. Rifkin zeigt, wie der amerikanische Geist rückwärts gewandt erlahmt, während sich ein neuer europäischer Traum vor unseren Augen manifestiert: Die europäische Politik und Kultur stellt Gemeinschaftsbeziehungen über individuelle Autonomie, kulturelle Vielfalt über Assimilation, Lebensqualität über die Anhäufung von Reichtum, nachhaltige Entwicklung über unbegrenztes materielles Wachstum. Campus Verlag, August 2004. ISBN: 3593374315.