

Hier schreibt der Chef Klaus J. Stöhlker

Das Ende einer Legende

US-Marketing macht Firmen kaputt, schreibt Klaus J. Stöhlker in seinem neuen Buch. Höchste Zeit also, dass wir uns auf europäische Mittel besinnen. Denn: Nur so sind die Amerikaner zu schlagen.

Text: Klaus J. Stöhlker

Die Schweizer Unternehmen haben Hunderte ausgezeichnete Marketingmanager, die an den besten Universitäten ausgebildet sind. Wie kommt es dann, dass vier Fünftel aller Firmen immer grössere Schwierigkeiten haben, ihre Produkte und Dienstleistungen zu guten Preisen abzusetzen? Noch schlimmer, Tausende von Unternehmen gehen jährlich trotz gutem Marketing Pleite. Des Rätsels Lösung ist nicht im hohen Schweizer Franken, nicht in unfähigen Chefs oder der Billigkonkurrenz zu finden. Es ist die Marken- und Marketingtechnik selber, die den Untergang der Firmen herbeiführt.

Wer nach den Regeln des omnipräsenten US-Marketings, wie er an den Hochschulen zwischen Genf und St. Gallen gelehrt wird, seinen Erfolg aufbauen will, wird früher oder später scheitern. Die besten Business-Schulen der Welt bestätigen dies: «Drei von fünf Firmen werden in den nächsten zehn Jahren nicht mehr bestehen», heisst es unisono. Selbst die besten marketinggetriebenen Firmen der Welt, Philip Morris, Coca-Cola, McDonald's, Novartis und Nestlé, Citibank und CS Group, haben grösste Schwierigkeiten, ihre Expansion aus eigener Kraft, ohne Zukäufe, voranzutreiben. Das Versagen der amerikanischen Marketingtechniken wurde überdeutlich, als Präsident George W. Bush seine stellvertretende Staatssekretärin Elisabeth Beers entlassen musste, weil seine Starwerberin trotz riesigem Aufwand die Araber nicht davon überzeugen konnte, dass die Amerikaner Araber achten und lieben.

Wer dennoch nach den alten Spielregeln weiterspielen will, wird seiner Firma mehr schaden als nützen. Es gibt zu wenig wirkliche Marketingstars mit dem Flair für Produkte, es gibt in 90 Prozent aller Firmen auch weniger Geld, als nötig wäre, um ein professionelles Marketing durchzusetzen. So dominiert das Gesetz des Zufalls: in der Filmindustrie Hollywoods, wo wirkliche Blockbuster so selten sind wie in der Pharmaindustrie, und bei Fondsgesellschaften, die immer nur dort performen, wo der Kunde meist nicht investiert hat.

In der Schweiz ist die Zahl der Marketingtragödien noch bedeutend grösser, gemessen am Umfang des Marktes. Einst strahlende Firmen wie Feldschlösschen, Bally und Mövenpick «vergassen» innerhalb weniger Jahre alle Fähigkeiten, die sie früher zum Erfolg und oft zur Weltmarke gemacht hatten. Kuoni und Hotelplan, einst Leuchttürme der Schweizer Wirtschaft, werden heute nur noch als Produktions- und Vertriebsfirmen wahrgenommen. Der Traum, der die Menschen zum Kauf bringt, ist verloren gegangen. Am bösartigsten traf es die alte Swissair, ein Flaggschiff der Schweizer Wirtschaft, die nicht nur ein immer schlechter werdendes Management hatte, sondern ihre Marktfähigkeit verlor. Die Swiss mit einem Sprühpiloten im Cockpit machte diesen zum Kult; sie selber ging fast daran zu Grunde.

Das US-Marketing ist eine Legende, die sich überlebt hat. Es wird heute beherrscht von den «number crunchers», die ihr Zielpublikum nach immer esoterischeren Massstäben auswählen. So wird mit 14-jährigen Lolitas mit grünen Augen ein nicht zu rechtfertigender Aufwand getrieben, während das Geld für echte Einkäufe in den Brieftaschen der 60-jährigen «sugar daddies» bleibt. Die Schweizer Banken haben es trotz ganzen Marketingbataillonen bisher nicht geschafft, die im

Umfeld weniger Kilometer wohnenden Idealkunden für sich abzuwerben, die Produktdifferenzierung ist zu gering, der individuelle Service kaum vorhanden oder zu teuer. Es ist einzig Marcel Ospel gelungen, mit dem Zufallssieg der «Alinghi» in Neuseeland und der als hohes Risiko eingestuften Tut-ench-Amun-Ausstellung in Basel, die jetzt um die Welt geht, das Profil der Bank zu dynamisieren. Damit ist das Bankmarketing, das auch bei uns ohnehin von Amerikanern und ihren Techniken beherrscht wird, nicht besser geworden, aber es wurde überspielt.

Hier liegt der Kern dessen, was ich in meinem neuen Buch «Denken Reden Handeln. Für Euro-Kommunikation gegen US-Marketing» beschreibe. Die von Krisen verfolgten grossen schweizerischen und europäischen Konzerne, darunter General Motors (Opel) in Deutschland, der einstige Detailhandelsriese KarstadtQuelle, die Stagnation von Nestlé und Siemens in Europa und der Niedergang der Deutschen Bank wie von DaimlerChrysler sind alles Symptome der gleichen Krankheit: ein Management, das nicht nur falsch handelt, sondern auch grundfalsch kommuniziert. Es lohnt sich daher, von den Ausnahmen zu lernen, wie man es besser machen kann. Es gibt diese Firmen.

BMW und Porsche haben ein integriertes Unternehmensbild aufgebaut. Nicht Marketing steht dort im Vordergrund, sondern eine ganzheitliche Kommunikation. SAP in Deutschland, Rolex und Kühne + Nagel in der Schweiz, Swarovski in Österreich sind nach einigen Umwegen den gleichen Weg gegangen. Diese Unternehmen zeigen beispielhaft für viele andere, dass ein Unternehmen seine Kommunikation an anderen Massstäben ausrichten muss, will es in einer immer turbulenteren Wettbewerbswirtschaft erfolgreich sein.

Diese europäische Art der Kommunikation (Euro-Kommunikation), wie ich sie auf Grund meiner Erfahrungen mit über 400 europäischen und amerikanischen Unternehmen entwickelt habe, zeichnet sich aus durch eine in den USA und Europa bislang nicht bekannte und nicht gelehrt neue Form ganzheitlicher Kommunikation. Sie nimmt die besten Teile des Marketings und der klassischen Werbung, gibt diesen aber auf keinen Fall die Priorität und schon gar nicht die Führung. Sie stärkt die Corporate Communications, alle Massnahmen, die sich in einem Unternehmen nach innen wie nach aussen als «corporate tools» verwenden lassen: Geschäftsberichte, Financial Relations, Firmenanlässe, die Auftritte der Unternehmensleitung. Die mit Corporate Communications erzielbare unternehmerische Glaubwürdigkeit ist in einer krisenreichen Zeit erfolgsentscheidend. Nehmen Sie das Beispiel der grössten Banken der Welt: Sie sind, wie ein mit Muscheln besetzter Felsen, überlagert von Krisen aller Art. Dennoch gehen wir davon aus, dass wir diese Banken auf jeden Fall brauchen. Das ist ein stabiles Corporate Image.

Mehr denn je brauchen die Unternehmen gute Public Affairs, damit sie nicht die glaubwürdige Einbettung in die nationale oder die globale Gesellschaft verlieren. Am jüngsten World Economic Forum in Davos, wo die Amerikaner den Kult ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) mit brutal wirkender Überlegenheit ausspielten, wo sie ihre Dominanz der Mehrheit der Europäer geradezu aufzwingen, wurde deutlich: Wir müssen mit unseren europäischen Mitteln kommunizieren und nicht die Fehler der US-Firmen wiederholen. Mit Euro-Kommunikation sind sie zu schlagen; einfach wird es auf keinen Fall.

Gerade kleine und mittlere Firmen profitieren davon, ihre eigene Unternehmens- und Unternehmerpersönlichkeit zu entwickeln. Das geschieht nicht, indem sie noch raffiniertere Direct Mails, noch mehr von Gags gesteuerte Anlässe, noch mehr aggressive Werbung und Spots auslösen. Sie geraten damit nur in eine Spirale des Niedergangs, die getrieben wird von den Kosten und mangelhaft qualifizierten Mitarbeitern, die vorgeben zu kommunizieren, in Wahrheit aber höchstens von den Leistungen der Vergangenheit leben. Nehmen wir den «Blick»: Sein guter Ruf stammt aus der Zeit von Peter Uebersax; seither dreht sich die Spirale nach unten. Auch Verlage bleiben von solchen Entwicklungen nicht verschont.

Trotz heroischen Bemühungen der Universität St. Gallen, wo Prof. Christian Belz mit seinem Institut für Absatz und Handel eine der bedeutendsten Marketingeinrichtungen im deutschsprachigen Europa aufgebaut hat, ist der amerikanische Marketing-Tsunami über Europa gerollt. Er ist weiter im Begriff, mehr Firmen zu zerstören, sie zu «mergern», sie aufzukaufen, als Neues geschaffen wird. Am wenigsten profitieren die Konsumenten von dem US-Marketing durch Verdrängung. Sie erleben, wie «Thexis», die Marketingfachzeitung der Universität St. Gallen, in einem Spezialheft schreibt, die «consumer confusion». Gleichzeitig sterben klassische Marken und Markengeschäfte ab. Sehr gut zu erleben ist dies in den Innenstädten Basels, Genfs und Zürichs, wo grosse Schweizer Namen immer rascher ausverkauft werden. An deren Stelle treten die Billig- und Trendmarken, wie sie rund um den Globus zu sehen sind. Während bei der Verarmung der Tierwelt alle Welt aufschreit, ist die Verarmung unserer Markenumwelt, die ein Teil unserer gewachsenen Kultur ist, selten jemandem ein Wort wert.

Nicolas G. Hayek (Swatch Group) und Christoph Blocher (Ems Holding) haben es auf Grund natürlicher Anlagen geschafft, den Stil der Euro-Kommunikatoren vorzuleben. Man mag die Swatch für eine auslaufende Uhr halten und die Nützlichkeit der SVP für die Zukunft der Schweiz bezweifeln, aber kommunikativ wurde beides grossartig vermarktet. In meinem neuen Buch mache ich deutlich, wie jeder dies für sich systematisieren und – erstmals in der Geschichte – die Ergebnisse qualitativ und quantitativ messen kann. Das ist damit eine echte Schweizer Innovation, nur darin liegt allerdings unsere Zukunft.

Klaus J. Stöhlker ist Delegierter des Verwaltungsrates der gleichnamigen Firma in Zollikon ZH mit Schwestergesellschaft in Berlin und Mitglied des PEN Clubs Schweiz. Der vorliegende Beitrag ist ein stark gekürzter Auszug seines Buches «Denken Reden Handeln. Für Euro-Kommunikation gegen US-Marketing», das am 2. April im Orell Füssli Verlag erscheint.