

# Marketing durch Qualitätsdifferenzierung©

Walter Schönthaler, Referat bei „Netzwerk Land“, Rabenstein/Pielach, 5. Juni 2014

Mein sechzehnjähriger Sohn und seine Freunde sitzen zusammen. Jeder starrt, tippt und wischt, sie kriegen die Nase nicht vom Display ihres Smartphones hoch. Ein paar Blocks weiter bestellen einige *Smartphoniker* beim Supermarkt über den QR-Code und lassen sich die bestellten Lebensmittel und Getränke gleich nach Hause liefern. Unsere Welt hat sich verändert. Noch nie gab es eine solche Fülle an Lebensmitteln und noch nie waren sie so verfügbar und günstig wie heute. Aber zugleich wächst die Kritik an industriell hergestellten Lebensmitteln und die Verbraucher werden durch kritische Berichte in den Massenmedien, Lebensmittelskandale und eine zunehmend skeptische Öffentlichkeit verunsichert. Kritischere Konsumenten und Konsumentinnen hinterfragen die Zutatenlisten der Lebensmittel. Der gesellschaftliche Wandel und der Siegeszug der digitalen Kommunikationsmittel beschleunigen das Marketing: *„Der Konsument ist uns oft voraus und treibt die Marke schneller vorantreibt, als wir es tun“* sagte Unilever-CEO Daniel Polman beim World Economic Forum in Genf.

## Marketing-Effizienz wird häufig mit Marketing-Effektivität verwechselt

Eine der Ursachen für den Vertrauensverlust des Marketings ist die Verwechslung von Effizienz und Effektivität. Die Konsequenz davon ist eine fast ausschließliche Konzentration des Marketings auf Effizienzkriterien. Dabei sind Effizienz und Effektivität so unterschiedlich wie Yin und Yang. Effizienz ist es, die Dinge richtig zu tun. Effektivität ist es, das Richtige zu tun. Für eine optimale Wirkung ist eine Kombination beider Kriterien erforderlich. Aber der Focus vieler Marketingaktivitäten liegt ausschließlich auf der Effizienz. Marketing-Effizienz ist zum *Mantra des Marketing-Managements* geworden, Effektivität hingegen gilt als *Kreativbremse* und wird daher oft vernachlässigt. Effizienz im Marketing bedeutet die Maximierung von Aufmerksamkeit und Werbeerinnerung mit möglichst geringen Kosten. Effizienz ist also Wirtschaftlichkeit, die sich nach dem ökonomischen Prinzip definiert. Marketing ist effizient, wenn es vom Controlling „verstanden“ wird, also in Zahlen ausgedrückt werden kann. Effektivität hingegen ist erst dann gegeben, wenn das gesetzte Ziel erreicht ist, also zu verkaufen. Effizienz ist gut in Zahlen auszudrücken, und die Investition ins Marketing ist als Verhältniszahl von Aufwand zum Ergebnis einfacher zu argumentieren als über die Effektivität.

## Die Marketing-Effizienzfalle

Wenn wir uns über die hohe Aufmerksamkeit und sich die Controller über die niedrigen Kosten pro tausend Kontakte) freuen, aber Sympathie und Verkaufszahlen für die heftig beworbene Marke trotzdem zurückgehen, dann ist die *Effizienzfalle* zugeschnappt. Das kann sogar einem Kommunikations-Profi wie dem deutschen Politiker Peer Steinbrück passieren, als er sich mitten im Wahlkampf auf der Titelseite der *Süddeutschen Zeitung* mit gestrecktem Mittelfinger abbilden ließ. Das Steinbrück-Cover hat die deutschen Medien tagelang beschäftigt. Fakt ist, dass Peer Steinbrück eine der effizientesten Marketingaktionen kreiert hat, die es je gegeben hat. Mit dem minimalen Aufwand des Fingerstreckens erreichte seine Marketingbotschaft eine rekordverdächtige Reichweite bei konkurrenzlos niedrigen Kontaktkosten. Hocheffizient. Aber Herr Dr. Steinbrück wollte nicht den „Effie“ für die effizienteste Werbung, sondern die Wahlen zum deutschen Bundestag gewinnen. Und die hat er schließlich verloren. Denn Effizienz und Effektivität sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Oder – in diesem speziellen Fall - zwei verschiedene Finger. Hätte Herr Steinbrück statt seinem Mittelfinger seinen Daumen nach oben gestreckt, wäre seine Wahlkampfwerbung garantiert weniger effizient, aber mit Sicherheit effektiver gewesen - nämlich im Hinblick auf sein Ziel, deutscher Bundeskanzler zu werden.

## Lobotomisches Marketing und Neuromarketing

*Es gibt nichts Sinnloseres, als etwas mit großer Effizienz zu tun, was am besten überhaupt nicht getan werden sollte*, sagte „Mister Management“, Peter F. Drucker. Der letzte Schrei in dieses effizienzgetriebenen Pseudo-Marketing-Konzeptes ist „Neuromarketing“, bei der man mittels Elektroenzephalografie (EEG), funktioneller Magnetresonanztomografie (MRT), Hautwiderstandsmessung, Blickbewegungs- und Herzfrequenzmessung einen Zugang zum menschlichen Gehirn bekommen möchte. Man sucht nach Lücken in den Köpfen der Verbraucher. Marketing-Konzepte, die dann in Aktivitäten einer Kaufhauskette wie *„Come Naked – go dressed“* oder in sinnlosen Wortwiederholungen oder verstümmelten Halbsätzen münden, eine in seiner Intention gehirnampulierendes, *lobotomisches Marketing*. Beispiele für diese Art von Lobotomic Marketing gibt es

genügend, vor allem bei Möbelhäusern und Unternehmen der Telekommunikation wird ein gehäuftes Auftreten dieser seltsamen Marketing-Variante beobachtet. Lobotomic Marketing kann man daran erkennen, dass die „*Creativ Directors*“ mit den Konsumentinnen und Konsumenten wie mit Schwachsinnigen kommunizieren. Wenn Menschen auch im Alltag in dieser Art miteinander kommunizieren würden, hätte es katastrophale Folgen. „*If you talked to people, they way advertising talked to people, they'd punch you in the face.*“ (H. Smith)

### **Die Verwechslung von Unternehmern mit Investoren**

Der Effizienzwahn des Marketings beruht zu einem guten Teil auf der Verfälschung der Grundideen der Unternehmensführung, die wiederum auf der Verwechslung von Unternehmern und Investoren beruht. Alle Unternehmer sind auch Investoren. Aber sind alle Investoren auch Unternehmer? Es wird so behauptet und berichtet. Aber es ist falsch. Der Unternehmer will ein überlegenes Produkt oder Dienstleistung herstellen und mit Gewinn verkaufen. Um dieses Ziel zu erreichen, hat er unablässig den Markt, seine Kunden und den Nutzen seines Produktes im Auge. Der Unternehmer orientiert sich also am Kundennutzen, um Gewinn zu erzielen. Der Investor hingegen orientiert sich am Shareholder Value. Denn ein überragender Kundennutzen ist keine ausreichende Bedingung für Kursgewinne. Ein Investor muss nichts von Unternehmensführung verstehen. Sein Focus liegt auf Papieren, wie Aktien, Schuldverschreibungen, Derivate, Staatsanleihen, etc. Wenn Schwierigkeiten auftreten, kann er die Papiere verkaufen. Die Unternehmer hingegen sind „Kümmerner“. Sie kämpfen bei Schwierigkeiten, sie kümmern sich, sie denken in Generation, sie sind „Allwetter-Typen.“ Die Wirtschaft braucht Investoren ebenso wie Unternehmer. Denn ein Unternehmer ohne Investitionsmittel kann nichts unternehmen und es gibt Gott sei Dank immer noch Investoren, die lieber in konkrete Projekte der Realwirtschaft investieren als in Rohstoffderivate oder in Staatsanleihen, für die dann der Steuerzahler haftet.

### **Lebensmittelmarketing durch Qualitätsdifferenzierung**

Professionelles Lebensmittelmarketing muss primär auf Effektivität abzielen. Dafür müssen aber zunächst die Produktvoraussetzungen geschaffen werden. Natürliche Produktqualität und Qualitätsdifferenzierung statt hochtechnologischer oder gentechnisch veränderter Massenware. Relevante statt penetrante Kommunikationsinhalte. Echte Innovationen statt bloße Variationen, sog. *Line Extensions*. Nachhaltige Produkte statt *Greenwashing*. Erst wenn die qualitativen Voraussetzungen für effektives Marketing erfüllt sind, kann darüber nachgedacht werden, wie man das Konzept effizient umsetzt. Effizienz ohne Effektivität ist nutzlos. Das Richtige richtig tun: Eine neue Dimension des Marketings ist gefragt. „*Ich wünschte, es flössen mehr Geld und Zeit in die Gestaltung außergewöhnlicher Produkte anstatt in die psychologische Beeinflussung von Wahrnehmung der Käufer mittels aufwändiger Werbung*“, sagte Marketingpapst Professor Kotler bei einer Tagung der Werbewirtschaft. Mit der Gestaltung außergewöhnlicher Produkte ist nicht mehr oder weniger als Marketing durch Qualitätsdifferenzierung gemeint. Professionelles Qualitätsmarketing braucht kein Neuromarketing, keine Hautwiderstandsmessungen, kein EEG, kein MRT, sondern ein Produkt, das sich über Qualität differenziert und ein Marketing, das den Focus auf Effektivität statt bloßer Effizienz legt.

### **Marketing durch Qualitätsdifferenzierung am Beispiel Darbo**

Die meisten der großen Innovationen entstehen nicht aus Heureka-Momenten, sondern durch unternehmerische Entscheidung. Marketing durch Qualitätsdifferenzierung ist inspirierend und begeistert das ganze Team. Im Dezember 1986 legte Dkfm. Klaus Darbo, Eigentümer und Geschäftsführer eines kleinen Tiroler Familienunternehmens, welches damals mit einem Umsatz von umgerechnet 6,2 Mio. Euro vorwiegend die Gastronomie mit Marmelade in Großgebinden belieferte, bei einer Unternehmenstagung in Pertisau am Achensee die Grundlage für spätere Erfolge. Ich erinnere mich genau an seine drei Sätze, in denen er seine gesamte Unternehmensphilosophie zusammenfasste. *Erstens: Unsere Konkurrenz ist die Hausfrau, die ihre eigene Marmelade produziert. Unsere Naturrein Konfitüre muss daher mindestens so gut sein wie die selbstgemachte Marmelade der Hausfrau. Zweitens: Unsere Markenartikel müssen mindestens um ein Drittel teurer sein als eine durchschnittliche Marmelade nach dem Einzelhandelspanel von AC Nielsen. Und doppelt so gut. Drittens: Wir werden jedes Jahr in Produktentwicklung und Marketing investieren, um diese Ziele zu erreichen.* Fazit: Heute, mehr als 25 Jahre später, wird das Unternehmen in der vierten Familiengeneration geführt. Die Familie Darbo und das Team in Stans behaupten sich erfolgreich gegen Konzerne, die um ein Vielfaches größer sind. Der Umsatz der Darbo AG hat sich ver-zwanzig-facht und beträgt heute ca. 124 Mio. Euro, der Marktanteil bei Marmelade liegt bei ca. 60 % und knapp die Hälfte der Produktion werden exportiert. Fazit: Unternehmer wissen, was wirklich wichtig ist und sie bleiben dabei, ohne sich zu verzetteln.

### **Professor Kotlers schöne neue Marketingwelt?**

Das klassische Einbahn-Marketing der fünfziger bis achtziger Jahre leidet seit Internet, Social Media und Smartphone unter einem ständig steigenden Vertrauensverlust. Das behaupten jedenfalls internationale Marketingexperten, darunter der oft als „Vater des modernen Marketings“ titulierte Professor Philip Kotler. Um das tatsächliche oder vermeintliche Potenzproblem des Vor-Internet-Marketings zu lösen, sind in letzter Zeit viele kluge Marketingbücher auf den Markt gekommen, wie *Sustainability Marketing* (Belz & Peattie, 2011) und *Good Works* (Kotler/Hesekiel/Lee, 2012). Im März 2010 veröffentlichte „Mister Marketing“ Philip Kotler gemeinsam mit dem indonesischen Marketingguru Hermawan Kartajaya eine neue Marketingbibel: „Marketing 3.0 – From Products to Customers to the Human Spirit“. Das Buch ist insofern erstaunlich, als Kotler die Marketingparadigmen der Vergangenheit, die er ein halbes Jahrhundert hindurch selbst propagiert hatte, in seiner neuen Marketingbibel in einigen Punkten (Die vier P, AIDA-Regel, Segmentierung-Targeting-Positionierung, One-to-One Relationship) radikal revidiert. Der Präsident der Republik Indonesien, Mr. Susilo Bambang Yudhoyono bezeichnet das neue Marketingbuch in seinem Editorial als „Buch für eine bessere Welt“. Denn der Marketingpapst Philip Kotler und seine Co-Autoren präsentieren ein Marketing des 21. Jahrhunderts, in dem Unternehmen die Umwelt retten, sozial sind, ihre Kunden lieben und ihnen psychospirituelle Werte anbieten ... - Und ganz nebenbei noch richtig Geld verdienen. Im Gegensatz zu klassischem Marketing, das mit heilen Werbewelten und Klischees (lila Kuh, sprechende Schweinderl udgl.) arbeitet, liegt der Focus des Marketing 3.0 und des „Sustainability Marketings“ auf Realität und Nachhaltigkeit. Eine wachsende Anzahl von landwirtschaftlichen Betrieben und Lebensmittelherstellern betreiben diese Art von Marketing. Die Bio-Bauernfamilie Schulz hat sogar eine Art „Facebook für Schweine“ kreiert, nach dem Motto „Wir geben Fleisch ein Gesicht“. <http://www.meinekleinefarm.org/>

### **Chipotle „Lebensmittel mit Integrität“**

Noch radikaler und streitbarer agiert die amerikanische Restaurantkette Chipotle mit dem Anspruch „Food with Integrity“. Seit etwa 15 Jahren unterscheidet sich Chipotle Mexican Grill von seiner Fast-Food- Konkurrenz durch sein „Essen mit Integrität-Konzept“, welches auf Qualitätsdifferenzierung beruht. Chipotle verwendet nach eigenen Angaben die besten Zutaten, mit Rücksicht auf die Tiere und die Umwelt und hohem Respekt vor den Bauern. Chipotles *Essen mit Integrität*- Engagement umfasst die Verwendung von natürlichem gewachsenem Fleisch, Bio-Produkte und Milchprodukte ohne Zusatz von Hormonen, mit einem Schwerpunkt auf Regionalität. Chipotles Animationskurzfilm "Back to the Start" mit einer Cover-Version von Coldplay's Song "The Scientist" durch Country-Star Willie Nelson zeigt das Wachstum von einem Bauernhof zu einer Farmfabrik, bevor sein Besitzer beschließt, auf Nachhaltigkeit umzustellen. Das Unternehmen bezieht 100 Prozent seines Schweinefleisches und ca. 80 bis 85 Prozent des Rind- und Hühnerfleisches von Lieferanten, die sich an seine Vorgaben halten: „It means that whenever possible we use meat from animals raised without the use of antibiotics or added hormones.“ (Steve Eells). Aber nicht zuletzt durch seine radikale Kritik an der konventionellen Landwirtschaft und der Nahrungsmittelindustrie ist Chipotle-Gründer Steve Eells selbst in die Kritik geraten. Die Landarbeitergewerkschaft hat ihn aufgefordert, den Landarbeitern einen fairen Lohn zu zahlen. <http://www.chipotle.com/en-us/fwi/fwi.aspx>

### **Mangalitzta Schwein, Sulmtaler Huhn, Perfect Meat,...**

Weniger radikal, aber ebenfalls erfolgreich mit *Marketing durch Qualitätsdifferenzierung* sind das Mangalitzta Schwein, das Sulmtaler Huhn oder das *Perfect Meat Konzept* der Gebrüder Otto. Alle diese Konzepte und Unternehmen sind auch wirtschaftlich erfolgreich. Marketing und ökologische und gesellschaftliche Verantwortung müssen kein Widerspruch sein. Die Beispiele aus der Praxis beweisen, dass es möglich ist, durch Qualitätsdifferenzierung und intelligente Konzepte eine Win-Win-Situation für alle zu schaffen. Um diese neuen Konzepte umzusetzen, ist ein Schulterschluss zwischen allen Beteiligten in der Wertschöpfungskette - Landwirtschaft, Industrie, Handel und Konsumenten – sinnvoll. Eine spannende Herausforderung für das Lebensmittelmarketing – in einem der interessantesten und verantwortungsvollsten Berufe, die es gibt.