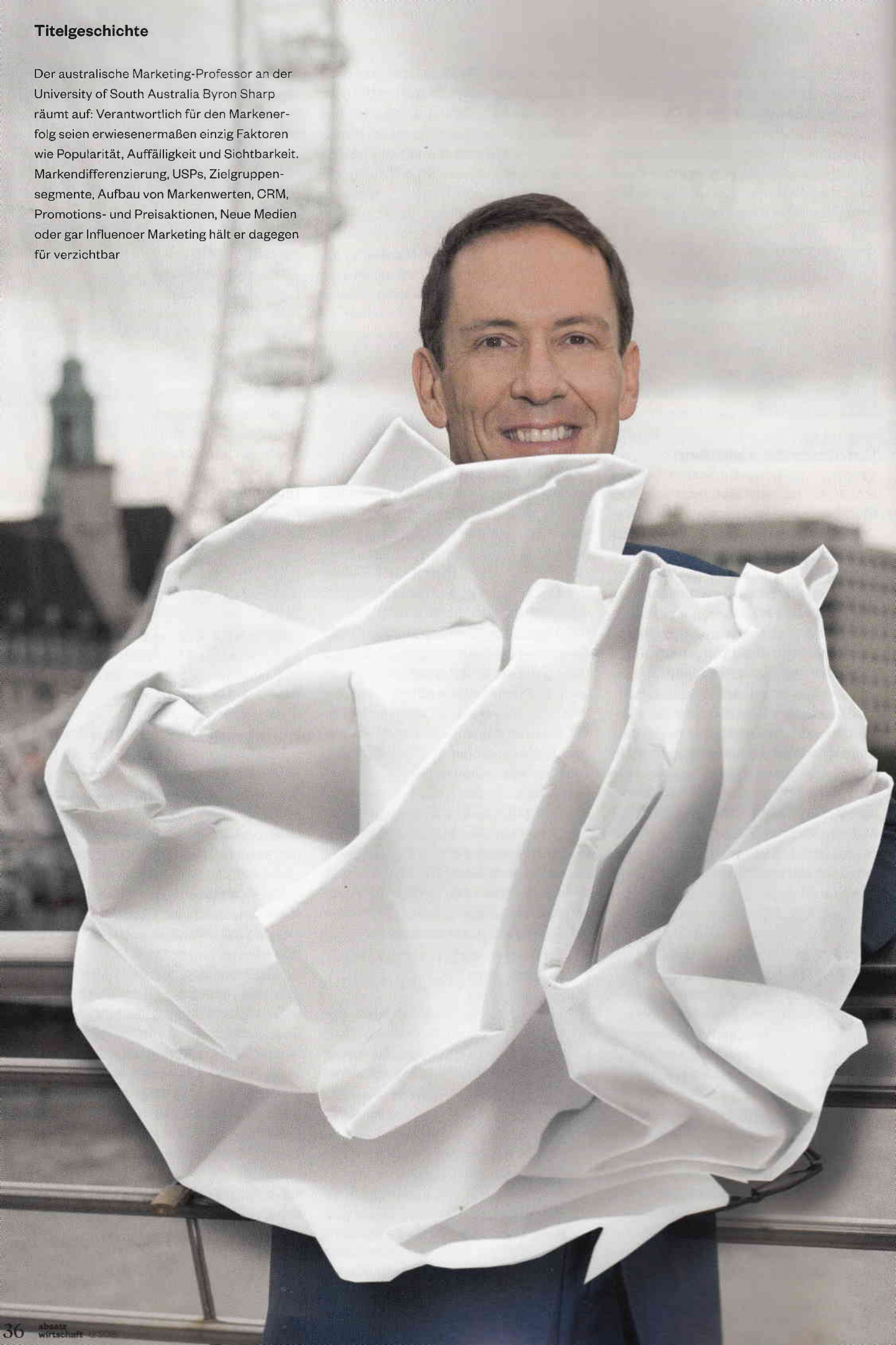


Titelgeschichte

Der australische Marketing-Professor an der University of South Australia Byron Sharp räumt auf: Verantwortlich für den Markenerfolg seien erwiesenermaßen einzig Faktoren wie Popularität, Auffälligkeit und Sichtbarkeit. Markendifferenzierung, USPs, Zielgruppen-segmente, Aufbau von Markenwerten, CRM, Promotions- und Preisaktionen, Neue Medien oder gar Influencer Marketing hält er dagegen für verzichtbar





Schmarrn von Down Under?

Der australische Professor Byron Sharp erregt die Gemüter, weil er bewährte Marketingregeln infrage stellt. Je nach Perspektive halten ihn Branchenprofis für einen Schaumschläger oder für einen wichtigen Impulsgeber. Auf jeden Fall erreicht Sharp, dass sich Branchenprofis mit Sichertagegläubtem auseinandersetzen

Autorin: Vera Hermes

Wenn es noch eines Beweises bedurft hätte, dass die Welt ein Dorf ist, dann hat ihn spätestens Byron Sharp erbracht: Der Marketingprofessor von der University of South Australia in Adelaide sorgt hierzu für Furor und Furore, je nachdem, wen man fragt.

Schon vor sechs Jahren legte Sharp sein Buch „How Brands Grow“ vor, 2015 folgte der zweite Teil „How Brands Grow, Part 2“. Darin tritt Sharp an, mit so ziemlich allem aufzuräumen, was im Marketing als gesichert gilt. Er hält Kundenloyalität für weit überschätzt und ist überzeugt, dass Kunden viel zu beschäftigt sind, um mit Marken Beziehungen aufzubauen, gar Lovemarks zu haben oder sich überhaupt groß für Marken zu interessieren.

Seine Thesen in aller Kürze und Pauschalität: Die Pareto-Regel stimmt nicht, CRM-Programme sind Quatsch, eine feine Zielgruppensegmentierung ist vergebene Liebesmüh und Marken wachsen nur über Reichweite und Kontinuität, weil eben nicht die treuen Stammkunden, sondern Gelegenheitskäufer für den Absatz ausschlaggebend sind. Massenmarketing ist Trumpf, dafür braucht es reichweitenstarke Medien, wie TV und Print, statt ausgeklügeltes Targeting auf digitalen Kanälen.

Derlei Thesen perlen an engagierten Marketingprofis nicht teflonmäßig ab. Die Reaktionen reichen von „Endlich sagt mal einer“ über „Totaler Blödsinn“ und „Das ist nix Neues“ bis hin zu „Lasst uns doch mal drüber reden“.

Sharp polarisiert, verallgemeinert aufs Größte und biegt sich vielleicht auch das eine oder andere Ergebnis so

hin, dass es zu seinen mitunter steilen Thesen passt. Nichtsdestoweniger spricht er vielen Marketern aus dem Herzen.

Bloß ein Konstrukt?

Christian Meyer zum Beispiel, Senior Media Manager Europe, Head of Digital und ▶

„Achten Sie auf Reichweite“

Professor Byron Sharp ist Direktor des Ehrenberg-Bass Institute an der University of South Australia in Adelaide und Autor der Bücher „How Brands Grow“.

Sollten Marken in jedem Fall besser in Neukundengewinnung als in Kundenbindung investieren oder gibt es auch Ausnahmen?

BYRON SHARP: Unternehmen investieren schon eine ganze Menge in Kundenbindung – zum Beispiel, indem sie großartige Produkte herstellen und Top-Service liefern. Und Kunden sind von Natur aus ziemlich loyal. Wenn Unternehmen durch zusätzlichen Aufwand versuchen, ihre Bestkunden zu mehr Käufen zu animieren oder Kunden vom Abwandern abzuhalten, sind die Effekte im Vergleich zur Investition in Neukundengewinnung tendenziell gering.

Wachstum hängt in hohem Maße davon ab, die Marke bei Gelegenheits- oder Nichtkäufern in Erinnerung zu bringen, statt auf bereits existierende „heavier buyers“ abzielen.*

Was empfehlen Sie, um Gelegenheitskäufer zu binden? Oder ist das ohnehin ein sinnloses Unterfangen?

Gelegenheitskäufer, die die große Mehrheit jeder Marken-Kundschaft ausmachen, müssen an die Marke erinnert werden, denn sie vergessen sie schnell wieder. Wenn die Marke einfacher erhältlich – mental und physisch besser verfügbar – ist, werden sie sie vermutlich häufiger kaufen.

Welche Werbekanäle halten Sie für die effizientesten, wenn es um Wachstum geht?

Das hängt immer davon ab, was Sie verkaufen, an wen und wo. Grundsätzlich gilt: Achten Sie auf eine hohe Reichweite bei niedrigen Kosten pro Kunde. TV und Radio haben immer noch ein enormes Publikum – inklusive junger Leute.

Gibt es ein Marketingziel, für das Sie One-to-One-Marketing empfehlen würden?

Für den Vertrieb hochwertiger Industrie- und Dienstleistungsprodukte. Für Bestattungsunternehmen und andere komplexe persönliche Angebote. Und für alle Marken, die individuelle Kundenwünsche erfüllen.

* Siehe dazu <https://byronsharp.wordpress.com/2013/10/11/the-heavy-buyer-fallacy/>



Neue Kampagne von Media-Markt: Der Elektrofachhändler setzt nach wie vor auch auf Reichweitengewinnung per Print und TV



Die Frage ist: Was ist die richtige Zielgruppe und ist diese eventuell zu spitz definiert?

Christian Meyer, Senior Media Manager Europe und Head of Digital der Unternehmensgruppe Theo Müller



Entscheider über den 100-Millionen-Euro-Media-Etat für die Unternehmensgruppe Theo Müller, beschäftigt sich seit Längerem intensiv mit Sharps Aussagen und was das Unternehmen für die Praxis daraus lernen könnte. Etwa aus der These, laut der es innerhalb jeder Kategorie viele Markenüberschneidungskäufer gibt. Oder aus der, laut der es wenig sinnvoll ist, die Zielgruppe möglichst fein zu definieren. „In einem Massenmarkt mit einem Massenprodukt muss man vielleicht gar nicht so ins Detail gehen – heutige Zielgruppenbeschreibungen klingen schick und fokussieren oftmals einen sehr spitzen Kern, der mit der Realität nicht viel zu tun hat. Gemeint ist aber nach wie vor der Klassiker: 20 bis 49, mal mehr, mal weniger gut gebildet, fährt gern Rad, trifft sich gern mit Freunden und geht ab und an ins Kino ... vielleicht isst er morgen Fruchtjoghurt, übermorgen etwas Milchreis und überübermorgen etwas Herzhaftes, haben deshalb aber kein Problem mit der Marke“, überlegt Meyer. Träfe das zu, dann wäre die bis auf ihren Kern kondensierte Zielgruppe bloß ein theoretisches Konstrukt. „Targeting ist durchaus sinnvoll“, sagt Meyer, „die Frage ist aber: Was ist die richtige Zielgruppe und ist diese eventuell zu spitz definiert?“ Es gehe darum,

die Treiber zu finden, warum Menschen das Produkt kaufen. Dabei spiele die Marke zwar eine wichtige Rolle, das Thema Loyalität hält allerdings auch Meyer für überschätzt: „Bob Hoffman hat mal gesagt, wenn Pepsi über Nacht vom Markt verschwindet, werden Pepsi-Loyalisten ohne große psychische Schäden vermutlich schlicht zu Cola-Cola-Loyalisten. Dem würde ich mich anschließen.“ Selbst Apple ist laut Sharp übrigens in der Loyalitätsrate nur wenig besser als seine Wettbewerber.

Marke ist nicht nur Fiktion

Lovemarks gibt es nicht? Diese These bringt naturgemäß Christian Rättsch, Chef von Saatchi & Saatchi in Deutschland, auf die Palme. Kevin Roberts, Ex-CEO der Agenturgruppe, erfand den Begriff im Jahr 2004, dieses ist quasi Teil der Saatchi-Identität. Von Pampers über den Hype um die personalisierten Flaschen von Coca-Cola bis hin zu Liken bei Facebook hat Rättsch aus dem Stand eine ganze Beispiel-Palette für die engen Beziehungen von Menschen zu Marken parat. Sie sind für ihn ein Dreh- und Angelpunkt des Markenerfolgs. Rättsch kommt gerade aus dem Silicon Valley. Laut einer aktuellen Facebook-Studie für die USA hätten



53 Prozent der Käufer einer Marke zugleich eine Facebook-Beziehung zu ebendieser Marke, berichtet er. „Wenn Menschen gut finden, was eine Marke tut, haben sie eine Beziehung. Marke ist ja nicht mehr nur Fiktion oder Versprechen; heute gibt es viel stärkere Verbindungsmöglichkeiten und deshalb innigere Beziehungen zu einer Marke als früher. Es herrscht zero distance, es geht um One-to-One zwischen Kunde und Marke“, ist Rättsch überzeugt.

Unbestritten: Reichweite ist wichtig. Schließlich sei es schon immer einer Aufgabe von Marken, eine Grundbekanntheit zu erzeugen; „Nur was ich kenne, kann ich mögen, und was ich mag, kann ich wollen. Das sind Grundprinzipien der Markenführung.“ Dennoch geht für Rättsch kein Weg an einer engen Beziehung vorbei; für ihn ist sicher, dass Unternehmen das Me-Marketing und somit die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden in den Mittelpunkt stellen müssen, um erfolgreich zu sein. Ja, Marken müssten Größe haben, aber beim Aufbau von Kundenbeziehungen gehe es nicht um Breite, sondern um Relevanz.

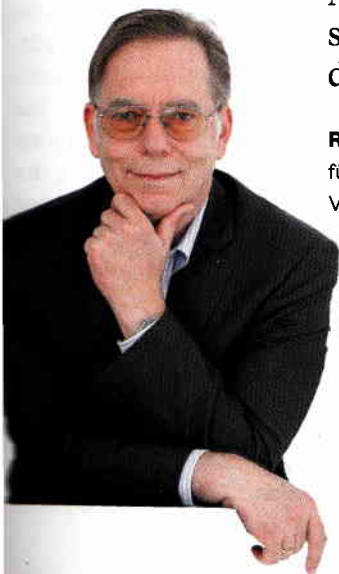
Neukundengewinnung allein reicht nicht

Investitionen in Neukundengewinnung sind wirtschaftlicher als solche in Kundenloyalität, lautet eine Kernaussage Sharps. Man hört Raimund Wildner durchs Telefon milde lächeln. Dem Geschäftsführer und Vizepräsidenten des GfK Vereins ließ Sharps These schon vor Jahren keine Ruhe. Von 2012 bis 2014 untersuchte Wildner anhand von 2217 Herstellermarken aus dem Bereich verpackter Lebensmittel und Drogeriewaren, ob der australische Kollege recht hat oder nicht (ausführliche Infos: siehe Kasten nächste Seite). Ein Ergebnis: Marken mit unterdurchschnittlicher Loyalität wachsen bei überdurchschnittlicher Neukundengewinnung deutlich langsamer als Marken mit hoher Loyalität. Oder, mit den schönen Worten von Statistikprofessor Wildner: „Zu sagen: ‚Vergesst die Loyalität‘ ist Schmarrn. Es ist wie im Fußball: Man muss vorne Tore schießen und hinten dicht halten!“ Der Markenverantwortliche, der nur auf Neukundengewinnung setze, mache seinen Job nur zur Hälfte. ▶



**Es ist wie im Fußball:
Man muss vorne Tore
schießen und hinten
dicht halten**

Raimund Wildner, Geschäftsführer und Vizepräsident des GfK Vereins





Reichweite ist wichtig – Bindung auch

Alexander Ewig, Geschäftsführer von Media Markt Marketing und somit für die Werbung von Europas größter Elektronikfachmarktkette verantwortlich, macht seinen Job ganz – und hat einen unbestechlichen Nachweis dafür, dass sich Kundenbindung auszahlt. Vor gut neun Monaten startete der Media Markt Club. Das Bindungsprogramm setzt nicht auf Preisvorteile und Rabatte, sondern auf Mehrwert, Zusatznutzen, besondere Services, kurzum: vor allem auf emotionale Vorteile statt auf rationale Aspekte. Der Händler will damit den Kernwert seiner Marke transportieren: Vergnügen. Und so gibt es für Clubmitglieder statt günstiger Angebote zum Beispiel ein exklusives Andrea-Berg-Konzert. Binnen einem Dreivierteljahr warb der neue Club allein in Deutschland 1,2 Millionen Mitglieder. Diese Mitglieder sind sowohl, was die Kauffrequenz als auch die Warenkorbhöhe betrifft deutlich, bessere Kunden



Es herrscht zero distance, es geht um One-to-One zwischen Kunde und Marke

Christian Rättsch, Chef von Saatchi & Saatchi in Deutschland



Mehr Infos zu Sharps Thesen

Der erste Band „How Brands Grow: What Marketers Don't Know“ von Byron Sharp erschien in englischer Sprache im März 2010 im Verlag Oxford University Press. „How Brands Grow: Part 2: Emerging Markets, Services, Durables, New and Luxury Brands“ kam im Oktober 2015 auf den Markt. Ein schon etwas älteres, aber sehenswertes Video, in dem Byron Sharp weit verbreiteten Marketingannahmen widerspricht, finden Sie unter [youtube.com/watch?v=MblpEma-mUts](https://www.youtube.com/watch?v=MblpEma-mUts)
Auch gut: Byron Sharps Blogbeitrag

„Answering Critics“ unter byronsharp.wordpress.com/2016/09/18/answering-critics/
Mehr über Raimund Wildners lesenwerte Studie, die einige von Sharps Thesen überprüft, unter Wildner: gfk-verein.org/compact/blitzinterviews/raimund-wildner-erfolgskriterien-markenloyalitaet
Eine herrliche Kolumne zum Thema von Thomas Koch lesen Sie hier: wivo.de/technologie/digitale-welt/werbesprech-auf-diese-10-dinge-kann-werbung-verzichten/14565358.html#

als Nichtmitglieder. So viel also mal zur Relevanz von CRM-Programmen.

Das Unternehmen tut das eine, ohne das andere zu lassen – es bindet Kunden und betreibt Massenmarketing: „Wir bei Media-Markt – und das gilt für Händler im Allgemeinen – gehen immer auf Reichweite. Für uns ist jeder Deutsche ein potenzieller Kunde, also ist Reichweite ein wichtiges Marketinginstrument“, erläutert Ewig. Im Schnitt alle zwei bis drei Wochen lässt Media-Markt 20 Millionen Flyer an deutsche Haushalte verteilen, im TV sind die Ingolstädter ohnehin dauerpräsent. Reichweiten- und Zielgruppenwerbung sind für Ewig keine Gegensätze, wenn auch Erstere für ihn deutlich an Relevanz gewonnen hat: „Sharps Buch, Teil eins, ist von 2010. Jetzt, sechs Jahre später, sind seine Thesen noch richtiger, denn mit der Digitalisierung sind Marken hinzugekommen, die Erreichbarkeit von Marken hat zugenommen und der Wettbewerb ist viel stärker. Wo früher vielleicht vier oder fünf Anbieter waren, sind es heute sechs, sieben oder acht, also muss man Reichweite und Relevanz aufbauen.“

Trotzdem ist Ewig ein erklärter Befürworter davon, gute Kunden zu belohnen und somit an die Marke zu binden. Kernrelevant sind für Media-Markt deshalb die Zielgruppen „Loyals“ und „Switchers“; die sogenannten „Non-Reliabilities“, also die eher wankelmütigen Gelegenheitskäufer, denen Sharp große Bedeutung beimisst, werden zwar nicht explizit ausgeschlossen, aber eben auch nicht explizit angesprochen.

Sharp hat zumindest in Teilen recht, ist Thomas Koch überzeugt: „Er richtet unser Augenmerk auf das, was immer war: Reichweite steuert Awareness und Awareness steuert Kampagnenerfolg.“ Wenn Sharp vielleicht auch beim Thema CRM oder Lovemarks das Kind mit dem Bade ausschüttet, ist sein Plädoyer für Reichweite ganz und gar nach dem Geschmack des Media-Profis: „Das gilt besonders für FMCG; von denen kommen 70 Prozent aller Werbespendings. Die müssen über Reichweite seltene Käufer einsammeln, weil keine Marke jemals über ausreichend viele gute Käufer verfügt. Nehmen Sie Shampoo oder Waschmittel: Es gibt keine Marke, die von einem Menschen mehr als zwei- oder dreimal im Jahr gekauft wird.“

Hinterfragen, was als sicher gilt

Laut Koch verwenden Marketingleiter schlicht zu wenig Zeit für ein Thema, das sie am meisten Geld kostet: Media. „Sie hinterfragen nicht, was als sicher gilt, und da sind wir dann wieder bei Sharp“, sagt Koch. So sei beispielsweise die Mehrfachbelegung eines TV-Programms mit mehreren Spots – wie es etwa die Telekom gern tut – rausgeschmissenes Geld. Auf diese Weise erreichen die Werbetreibenden immer die gleichen Leute. Sinnvoller sei es, Teile des Budgets auf kleinere Sender oder auf andere Werbekanäle zu verteilen, die Ausstrahlungszeiten zu variieren oder den Werbezeitraum zu verlängern. „Nahezu jeder kann 20 bis 30 Prozent Budget aus seinem TV-Plan entfernen, ohne an Reichweite

einzubüßen“, ist Koch überzeugt. Wie Sharp warnt auch Koch nachdrücklich davor, Reichweite über digitale Kanäle aufbauen zu wollen. Bei Display-Klickraten von durchschnittlichen 0,1 Prozent oder einer kumulierten Reichweite von Amazon Prime, Youtube, Netflix und Sky von etwa zwei Prozent sei das keine gute Idee.

Koch resümiert: „Sharp verführt dazu, sich Gedanken darüber zu machen, welche Funktionen einzelne Medien haben. Das wird in Deutschland nicht gemacht. Sonst würde keiner Budget aus Print und TV in Online umschichten und damit Reichweite und Branding vergeben.“

Nebenbei bemerkt: Während dieser Artikel entsteht, startet Facebook eine breit angelegte Imagekampagne mit Außenwerbung, Print-Anzeigen und TV-Spots. Und in Berlin findet die Veranstaltung Scale16 statt, auf der es darum geht, „digitale Marken über Growth Hacking in traditionellen Offlinemedien wie TV, Radio oder Outdoorwerbung massiv zu skalieren.“ Bereits im Sommer meldete der weltgrößte Werbespender, Procter & Gamble, dass Targeting-Kampagnen an zu enge Zielgruppen auf Facebook sich als Flop erwiesen hätten, weshalb man künftig wieder ein größeres Publikum adressieren wolle.

Das Gros hat klar definierte Zielgruppen

Thorsten Hennig-Thurau, Professor für Marketing und Medien an der Uni Münster, warnt davor, Marketinginstrumente gegeneinander auszuspielen. Gleiches gilt für Kanäle: Online- und Offlinekanäle seien jeweils wichtig und hätten unterschiedliche Funktionen. Hennig-Thurau ärgert sich über den Kollegen Sharp: „Er liefert eine Melange aus Trivialitäten und absurden Übersteigerungen, die in der Form, in der er sie formuliert, irreführend und in ihrer Konsequenz gefährlich ist.“ So sei etwa die Kernaussage „get noticed und be consistent“ ein Allgemeinplatz, der jeden Markenmanager langweilen sollte, während wiederum die Zuspitzung, dass Kundenbindung, CRM, & Co. überflüssig sind, unhaltbar sei, man müsse ja bloß an Miles & More denken, aber auch wissenschaftlich existierten unzählige Belege. Und Ja, es gebe Anbieter, für die sich Massenmarketing empfiehlt: „Wenn Sie ein Produkt für eine sehr große Zielgruppe haben, dann sollten Sie nicht darüber nachdenken, es differenziert zu vermarkten, sondern breit. Alles richtig. Aber das gilt für 95 Prozent der Leser Ihrer Zeitschrift eben nicht, denn die haben klar defi-

nierte Zielgruppen, die sich von anderen unterscheiden. Der Heterogenität die Relevanz abzusprechen – das ist Unsinn, der Manager auf Abwege lenkt“, so Hennig-Thurau.

„Sharp ist ein etablierter Professor in Australien“, resümiert Tobias Langner, Marketingprofessor an der Universität Wuppertal. Ein Blick in Werner Kroeber-Riels Buch „Strategie und Technik der Werbung“ aus den 80er Jahren zeige allerdings, dass zum Beispiel Sharps These von der begrenzten Aufmerksamkeit alles andere als revolutionär ist. Langner stören außerdem Generalisierungen. Zum Beispiel, wenn es um das Thema Involvement oder die Pareto-Regel geht. Natürlich gebe es Marken, die Involvement erzeugen, „wäre das nicht so, hätten zum Beispiel Mercedes, BMW oder Harley-Davidson ein Problem“. Und natürlich hänge es vom jeweiligen Markt ab, wie die Gewichtung der Pareto-Regel ausfällt. Deshalb bleibt aber dennoch das Prinzip wahr, wonach Unternehmen in der Regel mit einem kleineren Kreis von Top-Kunden besonders viel Geld verdienen, „jeder Händler wird unterschreiben, dass es A-, B- und C-Kunden gibt“, sagt Langner.

Handelt es sich bei Sharps Thesen also um Schmarren von Down Under? Die salomonische Antwort kann nur lauten: Kommt darauf an, wen Sie fragen. Fest steht aber, dass er auf jeden Fall eine Debatte über sicher geglaubte Marketingregeln anstoßen hat. Und das ist, egal wie das Ergebnis letztlich ausfällt, nie verkehrt. **U**

