

Wer hat den Lead
im Orchester der Marketingkommunikation?

PIETER NOTA
Beiersdorf AG Mitglied des Vorstands
Brands: Marketing / Vertrieb / F&E

13. OWM-Fachtagung
Berlin, 23. Oktober 2008

Sehr geehrte Damen und Herren,

was ein paar ketzerische Bemerkungen in einer Fachzeitschrift doch alles bewirken können!

Im vergangenen Jahr hatte ich in einem Interview ein paar kritische Anmerkungen zur Arbeit von Kreativagenturen gemacht. Meine wesentlichen Punkte waren: **Sie denken nicht holistisch genug, um ausgewogene, Medien übergreifende Ideen zu entwickeln und sie achten zu wenig auf Effizienz.**

Das hat sofort eine heftige Diskussion ausgelöst, wie könnte es anders sein? Und ich bin hart kritisiert worden. Das kann jeder beurteilen wie er will, eines **kann man aber meiner Meinung nach festhalten: dass die Kritik genau ins Schwarze getroffen hatte.** Schon Tacitus wusste ja: „Wer sich über Kritik ärgert, gibt zu, dass sie verdient war.“

Deshalb verdanke ich meiner Kritik vermutlich diese Einladung, für die ich mich ganz herzlich bedanken möchte.

Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen von der OWM, erwarten sicher deutliche Worte von mir. Ich will Sie nicht enttäuschen!

Denn, meine Damen und Herren,
ich sehe nicht nur keinen Grund, irgendein Wort zurückzunehmen.
Ganz im Gegenteil, ich möchte heute noch eins drauf setzen, wie man in Deutschland sagt.

Denn es ging mir ja nicht um vordergründige Kritik. Und ich habe mich auch ganz bestimmt nicht so weit aus dem Fenster gelehnt, weil ich mit unseren Agenturen bei Beiersdorf unzufrieden wäre.

Es geht mir um eine viel grundsätzlichere Position.

Ich glaube, **wir müssen das Dreiecks-Verhältnis zwischen Werbungtreibenden Unternehmen, Agenturen und Medien völlig neu denken.** Wir müssen endlich die Eitelkeiten überwinden, wir müssen einfach auf den Punkt kommen.

Und was ist der Punkt? Die Effektivität der Kommunikation mit dem Verbraucher.

Das ist ein kontinuierlicher Prozess über Jahre. Dabei geht es um den Wert einer Marke. Und das Markenunternehmen ist mit dem Markenwert auf Gedeih und Verderb verbunden. **Der Wert der Marke ist letztlich unser Unternehmenswert, das ist der alles entscheidende Zusammenhang.**

Und weil das so ist, ist es mir zum Beispiel auch egal, ob wir Kreativpreise gewinnen, **bei Beiersdorf gelten nur Marktanteile, Marktpositionen, Wachstum.** Dafür brauche ich eine Markenidee, die über alle Medien einsetzbar ist und entsprechende Effekte erzielt.

Ich sage es ganz deutlich, auch wenn ich damit auch wieder viele irritieren werde: Das können die meisten Agenturen nicht, viele

sind schon zufrieden, wenn sie eine Idee für einen guten Werbespot haben.

Vor allem aber: **Agenturen sind nicht die Eigentümer der Marken, und ihre Existenz ist nicht an sie gekoppelt wie die des Markenunternehmens.**

Das ist der entscheidende Punkt, wenn man die Frage beantworten will „wer den Lead im Orchester der Marketingkommunikation“ hat! Und deshalb möchte ich **die Gelegenheit nutzen, einmal etwas grundsätzlicher auszuholen.**

Also, wer hat den Lead?

Wenn man den Markt betrachtet, scheint es nur eine Antwort zu geben: Alle! Alle beanspruchen ihn.

Ich will mich auf das Verhältnis von Agenturen und Markenunternehmen konzentrieren. Und auch da ergibt sich ein klares Bild, wenn man auf die Diskussion der vergangenen Jahre schaut: **Kreativ- und Media-Agenturen streiten um die Vorherrschaft.**

Die großen Agenturen fordern einfach ein, Lead-Agentur zu sein. Und die Praxis zeigt eindeutig: **Viele Unternehmen nehmen den Rundum-Service einer Agentur gern an.** Daran gibt es nichts zu deuten.

Die Firmen haben in den vergangenen Jahren viel Know-how und Kapazität ausgelagert. Sie laden Agenturen ein und lassen sich eine komplette Mediastrategie präsentieren. Meistens beurteilen dann Produktmanager, ob eine Kampagne schlüssig ist und entscheiden, was gemacht wird.

Und unter diesen Bedingungen glauben vermutlich noch immer viele Markenunternehmen, die Agentur sei ihr treuer Dienstleister, der dafür bezahlt wird, dass er neutral berät.

Das ist ungefähr so realistisch wie der Glaube an den Weihnachtsmann. **Agenturen beraten nicht neutral, sie können es gar nicht, weil sie immer eigene wirtschaftliche Interessen haben. Das ist auch OK so, man muss sich dessen nur bewusst sein. Schließlich tragen wir als Kunden mit unseren Verträgen auch dazu bei.**

Und deshalb ist einfach nicht zu bestreiten: Agenturen können nicht den LEAD haben!

Lassen Sie mich das noch ein wenig ausführlicher begründen, zunächst einmal für die Kreativagenturen. **Nehmen wir das Beispiel neuen Medien, wo bekanntlich nicht immer das wirtschaftliche Interesse der klassischen Agenturen liegt.** Natürlich spielen die nur die zweite Geige, wenn man das gesamte Orchester der Kommunikation betrachtet. Und sie werden auch mittelfristig nicht den Ton angeben, sondern die klassischen Medien ergänzen.

Aber man muss damit jetzt Erfahrungen sammeln, denn die neuen Medien bekommen aus unterschiedlichsten Gründen größere Bedeutung. Man erreicht dort zum Beispiel sehr viel besser junge Leute, die Spielebranche etwa hat schon eine größere Bedeutung als Hollywood.

Tatsächlich ist das auch ein Riesefeld, vom Mobile-Marketing auf dem Handy bis zum Image-Marketing. Es ist also sehr zersplittert und komplex und wandelt sich obendrein auch noch rasant schnell. **Um diesen vielfältigen Markt zu durchdringen, braucht man Spezialagenturen für Spezialdisziplinen.**

Große Agenturen denken in Print und TV, also singulär in ein oder zwei Mediengattungen, aber nicht 360 Grad. **Die gesamte Agenturszene setzt noch sehr stark auf die klassischen Medien, da kenne ich nur wenige Ausnahmen.** Sie denkt zu wenig holistisch, um gesamthaft alle Touch-Points abzudecken, wie man so schön sagt. Sie reden zwar viel von integrierter Kommunikation oder sogar 360-Grad-Werbung, aber gemacht wird es kaum.

Kleine Agenturen sind dagegen toll in ihren Spezialdisziplinen, haben aber nicht den Blick fürs Ganze. **Je mehr Spezialagenturen man also braucht, und je mehr man eine Idee 360 Grad spielen möchte, desto größer wird das Problem: Irgendjemand muss den Wust an Experten orchestrieren.**

Meine Damen und Herren,

da sind wir bei den Media-Agenturen, die genau dieses seit Jahren für sich in Anspruch nehmen. Kommunikationspläne und –strategien zu entwickeln, die einen optimalen Mediamix und größtmögliche Effektivität der Werbeinvestitionen garantieren.

Den Anspruch höre ich wohl. In der Realität sind wir da aber bei einem Thema, das den Mitgliedern der OWM und den Gästen dieser Veranstaltung nur zu bekannt vorkommen wird.

Spätestens seit die Verwicklungen und Turbulenzen in dieser Branche offensichtlich geworden sind, müssen wir unsere Phantasie nicht mehr allzu sehr anstrengen, um uns vorstellen zu können, was an Eigenoptimierung für die Agenturen theoretisch alles noch möglich ist.

Sie sagen, das ist doch nur die Ausnahme? Ja möglich! Aber uns allen ist doch klar: **Es gibt eine Handvoll Agentur-Netzwerke, die sich diesen Markt praktisch aufteilen.** Sie schließen eigene Verträge mit den Medien ab, die für ihre Kunden praktisch nicht transparent sind. Sie verfolgen neben unserem Auftrag auch eigene Interessen, nämlich den Mediaeinkauf so zu steuern, dass er auch für sie gewinnoptimal ist.

Es gibt offenbar immer wieder Nebenvereinbarungen, das wird mittlerweile wohl niemand mehr bestreiten, und deshalb ist **die Empfehlung der Agentur nicht ausschließlich nur auf die Bedürfnisse der Marke ausgerichtet, sondern auf die eigene Gewinnmarge.** Dass die Mediaagenturen inzwischen behaupten, sie seien Großhändler und damit eine eigene Wirtschaftsstufe,

mag sie rechtlich absichern, ändert aber nichts an der ärgerlichen Praxis.

Denn: **Jemand, der Großhändler ist, verkauft auch Restanten und andere Dinge, die er loswerden muss.** Er denkt nicht unbedingt daran, ob das das Beste ist für die Marke, die er für seinen Kunden betreut.

Meine Damen und Herren,
aus all dem ergibt sich eine eindeutige Antwort auf die Frage, wer den Lead im Orchester der Marketingkommunikation hat:

Das Markenunternehmen selbstverständlich, wer sonst!

Schon allein deshalb, weil Marketing-Effizienz nicht nur eine Frage der Medieneffizienz ist. Sondern vor allem auch eine Frage der Prioritäten. Ich erwähnte es bereits eingangs: **Es sind unsere Marken, wir tragen die Verantwortung dafür und wir sind davon existenziell abhängig. Es ist unser Eigentum und wir müssen diesen Wert steigern.**

Lassen Sie mich an einem kleinen Beispiel verdeutlichen, wie ich mir das Verhältnis von Markenunternehmen und Agenturen vorstelle: **Es ist so wie die Beziehung zwischen Hausherr, Architekten und Handwerkern - ob Maler, Installateur oder Tischler.** Sie bieten professionelle Dienste an und, wenn sie gut sind, leisten sie nicht nur perfekte Arbeit, sondern beraten ihre Kunden auch noch.

Aber in meinem Verständnis muss der Hausherr entscheiden und nicht der Handwerker, ob die Fassade Klinker oder Putz bekommt, der Fußboden mit Parkett oder Teppich ausgelegt wird und die Wasserhähne golden oder aus Messing sind.

Denn nur für den Besitzer allein ist es wichtig, ob der Wert des Gebäudes erhalten und nachhaltig gesteigert wird, denn er muss darin wohnen. Und sein Wohlstand hängt maßgeblich vom Wert des Hauses ab.

Deshalb müssen wir uns von den Agenturen emanzipieren. Vor allem aber muss man eines im Blick haben, das bei der fortgesetzten Nabelschau der Kommunikations-Branche völlig untergeht: **Man muss den Blick permanent auf die Verbraucher richten.** Denn nur dann können wir als Markenunternehmen wissen, was wir brauchen und wollen, nur dann können die Agenturen uns die richtigen Dienste anbieten.

So wie wir Architekten und Handwerker brauchen, um das Haus fachgerecht nach unseren Vorstellungen in Schuss zu halten, so brauchen wir die Agenturen um unsere Marken professionell und wertsteigernd zu positionieren.

Und auch hier wieder die nur noch rhetorische Frage: **Wer ist der Experte für den Konsumenten, für die Produkte und deren Marketing?**

Das Markenunternehmen natürlich.

Wir bei Beiersdorf sind inzwischen extrem dicht an den Verbrauchern dran. Wir wissen: **Wir können nur erfolgreich sein, wenn wir von den Verbrauchern lernen und alles dafür tun, ihre Wünsche und Vorstellungen zu erkunden.**

Deswegen haben wir unsere Firmenstrategie vor vier Jahren neu definiert. **Entscheidend sind – auf Neudeutsch - vier sogenannte Cornerstones.** Zwei sind im Rahmen meines Vortrags hier ganz besonders wichtig:

1. Wir wollen uns konzentrieren auf wenige, aber dafür internationale herausragende Marken, die Kunden mit innovativen Produkten überzeugen.
2. Wir wollen eine regionale Fokussierung, mit der wir im Weltmarkt gezielt auf relevante lokale Bedürfnisse eingehen.

Um zu illustrieren, was ich mit Punkt 1=Fokussierung auf große, internationale Marken meine: Mit einem Umsatz nach Endverbraucherpreisen von über 6 Mrd. EUR (Quelle: Euro-Monitor 2007) ist NIVEA weltweit die Nr. 1 in Skin&Beauty-Care.

Klar, **die Basis für den Erfolg ist eine moderne Forschung und Entwicklung**, deshalb betreiben wir zum Beispiel eines der größten Hautforschungszentren Europas, das auch international einen Spitzenruf hat. **Damit bekommen sie sozusagen ein Pfund in die Hand – aber mit dem müssen sie dann auch wuchern.**

Und wie macht man das am besten? Indem man den direkten Kontakt zu den Verbrauchern in aller Welt sucht. Das

Unternehmen muss konsequent auf deren Interessen ausgerichtet werden. **Mit anderen Worten: Alle Mitarbeiter müssen erfahren, wie man die Verbraucher besser kennenlernt.**

Ich habe deshalb in den vergangenen Jahren sehr stark unser „**Consumer-Connectivity-Programm**“ vorangetrieben. Das ist bei Beiersdorf ein struktureller Prozess, an dem fast jeder im Unternehmen teilnimmt.

Tausende von Mitarbeitern wurden in den vergangenen Jahren geschult. Es geht darum, den Blickwinkel zu verändern – und zwar bei allen! **Wir wollen, dass sie Erdung bekommen und den Blick auf die Verbraucher und ihre wirklichen Bedürfnisse nicht verlieren.** Das nennen wir Insight-Management.

Fast jeder wird bei uns in einem dreitägigen Lehrgang darauf geschult, sich in Interviews auf die so genannten Insights zu konzentrieren. **Danach schicken wir unsere Leute regelmäßig in Home-Interviews.** Sie gehen direkt zu den Verbrauchern, schauen in den Alibert und nehmen den Alltag der Menschen wahr. Direkt, ganzheitlich, ungeschminkt.

Und warum machen wir das? **Weil wir uns von den Stereotypen lösen wollen, die wir doch alle immer sofort abrufen, wenn wir einen Menschen sehen.** Von den Stereotypen, mit denen wir dann im Elfenbeinturm unserer Büros sitzen und die Kunden fein säuberlich in Schubladen packen. Aber auch hier geht es um ein holistisches Verständnis der Verbraucher.

Wer glaubt, die klassische Marktforschung würde ihm da weiterhelfen, irrt gewaltig. Denn auch sie liefert nur Kategorisierungen, Cluster von verschiedenen Verbrauchertypen. Letztlich also auch nur eine abstrakte Vorstellung.

Und in dieser Seifenblase sitzen wir dann mit unseren Vorurteilen und entwerfen die Produkte für unsere Kunden. Da machen sich die Kollegen dann unheimlich viele Gedanken. Zum Beispiel, ob die dritte Zeile auf der Rückseite vom Deo-Roller-Etikett nun so oder so heißen soll. Oder ob die Blau-Schattierung auf der Verpackung so stimmt oder daran noch etwas verändert werden muss.

Meine Damen und Herren,
wenn sie zum Verbraucher gehen, erfahren sie, worum es wirklich geht. Dass er sich beim Deo-Roller eigentlich nur darüber ärgert, dass er den Rest nicht rausbekommt. Denn er kann das Ding nicht auf den Kopf stellen, weil die Kappe rund und nicht gerade ist.

Das Rückseiten-Etikett liest kein Mensch, die Blau-Schattierung interessiert ihn kein bisschen, vielleicht kennen die Verbraucher nicht einmal den Namen des Produkts.

Wir haben zum Beispiel auch unsere Finanzleute weltweit in den Prozess einbezogen. Und warum sollen die sich in die Badezimmer begeben, das Badezimmerschränkchen aufmachen

und schauen, wie es dort so aussieht? Das ist doch, wenn überhaupt, klassische Marketing-Hoheit!

Weil es wichtig ist, dass das ganze Markenunternehmen so tickt.

Meine Damen und Herren,
mittlerweile haben wir bei Beiersdorf den gesamten Unternehmensprozess so definiert, dass wir ihn bewusst bei den Verbrauchern beginnen lassen. Das ist eine am Konsumenten ausgerichtete Marketing-Strategie, die wir konsequent durchziehen.

Wir wissen heute besser als jemals zuvor und sicher als jeder andere, was unsere Kunden von uns erwarten. Daraus leiten wir den Anspruch ab, dass wir den Lead haben.

Das ist der Grund dafür, dass wir sicher sind, besser als jeder andere den Takt im Konzert der Kommunikation angeben zu können. Denn das Wissen über die Verbraucher ist der Ausgangspunkt für die gesamte Kommunikationsstrategie!

Dass sich das auszahlt sehen Sie daran, dass wir der weltweit am schnellsten wachsende Kosmetikkonzern sind. Der Erfolg gibt uns Recht.

Ein Beweis dafür, der uns sehr stolz macht, ist auch die Tatsache, dass wir bereits sieben Mal in Folge zur „Most trusted Brand“

gewählt wurden. Das zeigt, was für ein Vertrauen Beiersdorf bei den Verbrauchern genießt!

Der Erfolg lässt sich aber auch an der weltweiten Dachmarken-Kampagne „Schönheit ist ...“ für NIVEA im vergangenen Jahr demonstrieren. Wir haben dafür zunächst weltweit mit Frauen über Schönheit gesprochen und daraus entsprechende Insights entwickelt. Das ist die Keimzelle, aus der die gesamte Kampagne entstanden ist.

Meine Damen und Herren,

Beiersdorf verfolgt die Strategie, nahe am Verbraucher zu sein, auch noch auf andere Weise: In unseren NIVEA-Häusern, wie man ja mittlerweile im Plural sagen kann.

Es freut mich, dass wir gerade hier in Berlin, wo diese OWM-Fachtagung stattfindet, nach dem äußerst erfolgreichen NIVEA-Haus in Hamburg ein weiteres eröffnen werden. Und dann demnächst auch noch in Dubai.

Der Grund dafür ist mit Sicherheit nicht, dass wir einen neuen Vertriebskanal suchen und nun mit Macht ins Retailgeschäft einsteigen. Was wir wollen, ist etwas ganz anderes. Wir wollen emotionale Erlebnisse mit der Marke schaffen.

Das NIVEA-Haus in Hamburg haben seit seiner Eröffnung im April 2006 rund eine halbe Million Menschen besucht. Ein 65-köpfiges Team pflegt und berät dort jeden, der sich kurzfristig und ganz unkompliziert eine Pause gönnen möchte. Rund um die

Produktfamilie NIVEA bietet das Haus eine Vielzahl neuartiger Anwendungen.

Damit stoßen wir mit unserer Marke NIVEA nicht nur in den Bereich der Kurzzeit-Wellness vor, sondern wir generieren jeden Tag eine Menge persönlicher Kontakte zu unseren Kunden und Menschen, die es werden könnten.

Wir sehen, ob und wie sie die Produkte annehmen. Wir erfahren, was ihnen gefällt und was ihnen missfällt. Wir haben dort, bildlich gesprochen, den Finger am Puls der Verbraucher.

Sie sehen also, meine Damen und Herren,
wir im Markenunternehmen Beiersdorf haben ganz eindeutig den Lead, wir dirigieren das Orchester der Marketingkommunikation. Wir wissen, was unsere Kunden wollen, wir haben entschieden, was wir machen und wo wir Prioritäten setzen.

Aber für alles, was wir machen, brauchen wir auch professionelle Partner. So wie der Hausherr Architekten und Handwerker braucht, um sein Haus schön und wertvoll zu erhalten, **so brauchen wir Agenturen, die unsere Ideen und Vorstellungen professionell und effizient umsetzen. Zum Wohle der Marke und damit auch zum Wohle des Markenunternehmens – mit klassischen Agenturen und mit solchen für spezielle Themen.**

Und deshalb arbeiten wir bei Beiersdorf mit unseren Agenturen gut und vertrauensvoll seit langem zusammen und sind ihnen dankbar, dass sie uns als starke Partner zur Seite stehen.

Mein Fazit ist deshalb klar: Wenn das Orchester der Kommunikation aufspielt, **sollten die Markenunternehmen der Dirigent sein. Und damit sie wissen, welche Musik gern gehört wird, müssen sie das Ohr bei den Verbrauchern haben.**

Aber wer das Publikum begeistern will, muss nicht nur wissen, was ankommt. Er muss natürlich auch dirigieren können. **Mit anderen Worten: Markenunternehmen müssen selbst ganzheitliches Kommunikations-Know-how aufbauen und sie dürfen nicht nur auf die Konditionen achten.** Das will ich deutlich hinzufügen, auch wenn das Thema hier in diesem Kreis nicht ganz unbekannt ist.

Media-Ausgaben sind Investitionen und nicht nur Kosten, die man beliebig drücken kann. Es geht nicht um die billigste Kommunikation, sondern um die beste - auch wenn das nicht immer leicht zu beurteilen ist.

Nur wenn die Firmen ihr Know-how über Verbraucher und Kommunikation pflegen, werden die Agenturen ihnen gute Dienste leisten können. **Das wäre dann ein harmonisch aufspielendes Orchester, dessen Klang nicht durch den internen Wettstreit um die erste Geige gestört wird.**

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.