

RETHINKING MARKETING

Merkle / Klein

2025

ISBN 978-3-8006-7807-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

men die Controlling- und Finanzchefs an Bedeutung gewonnen haben: »Vom Finanzfreak zum Strategen – die Rolle der Finanzabteilung hat sich deutlich geändert« wird ihre neue Bedeutung dann auch in entsprechenden Kommentierungen charakterisiert. Zum sinkenden Ansehen des Marketings passt auch die Erkenntnis, dass der Einkauf von Marketingdienstleistungen wie der Neuverhandlung von Agenturverträgen immer stärker federführend von internen Einkaufsorganisationen geführt bzw. geleitet wird.

Mehrwertdilemma

Marketing – das ist ein Bereich, der in vielen Studien mit den Themenfeldern Kundenversteh, Medienexperte und Impulsgeber assoziiert wird. Dennoch, die dem Marketing zugeschriebene Expertise scheint auch in diesen Feldern abgenommen zu haben. Warum?

- *Kundenversteh* – das ist ein Begriff, mit dem die Kundenorientierung charakterisiert wird, die sich mittlerweile jedoch auch andere Abteilungen auf die Fahnen geschrieben haben: Einkaufsbereiche richten ihre Sortimentsentscheidungen an den Definitionen von Kundensteckbriefen aus, IT-Bereiche optimieren technologische Anwendungen über den besten Kundenwirkungsgrad, die Vertriebsorganisation steuert ihre Personaleinsatzplanung an den Besuchszeiten der Kunden usw. Der ehemalige Herrschaftsanspruch des Marketings ist dabei auf der Strecke geblieben.
- *Medienexperte*: Im digitalen Zeitalter hat sich die Kommunikation in vielen Unternehmen eher den Performance-orientierten Zielen untergeordnet, was in der Konsequenz im Entscheidungsprozess zu einer höheren Dominanz der vertriebsorientierten Abteilungen geführt hat.
- *Impulsgeber für das Unternehmen*: Verschiedene Studien begründen, dass im unternehmensinternen – und allzu häufig politisch geführten – Wettstreit um die beste Strategie viele Marketeer den Machtkampf offensichtlich verloren haben. So beklagen nicht nur viele Marketingverantwortliche selbst, dass sie bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie nicht miteinbezogen werden, auch in den Führungsetagen wird an der Qualität ihres Marketings gezweifelt.

Komplexitätsdilemma

In den letzten Jahren ist im Marketing eine Vielzahl neuer Anwendungs- und Diskussionsfelder entstanden. Begriffe wie *Content Marketing*, *Conversational Marketing*, *Contextual Marketing*, *Outbound Marketing*, *Voice Marketing*, *Influencer Marketing* und viele weitere zeigen, wie vielfältig die Welt des Marketings geworden ist. Und selbst, wenn alle dieser Begriffe auch neue Inhalte mit sich bringen und sich teilweise nur als moderne Buzzwords entpuppen – dennoch ist es wichtig, dass sich Marketingverantwortliche zu jedem dieser Phänomene eine klare Meinung bilden und ggfs. in den eigenen Instrumentenbaukasten mit einem klaren Fahrplan bzgl. Ziel, Zuständigkeit, Testing, Budget usw. einbauen. Denn

spätestens im nächsten Gespräch mit den Vorgesetzten müssen Marketeer überzeugende Antworten parat haben.

In einer Situation aus scheinbar ständig neuen Entwicklungen und allgemeinem Hype um Daten stehen viele Marketingchefs firmenintern immer stärker unter Druck. Im Zuge der Digitalisierung haben etliche von ihnen die Kontrolle über ihre Brands weitgehend verloren; von der notwendigen Leidenschaft zur Führung einer Marke ist in vielen Unternehmen immer weniger zu spüren, dem Thema strategische Markenführung wird nicht mehr die oberste Priorität eingeräumt – was folglich mit Aussagen wie »*Marken werden heute oft nicht mehr strategisch geführt, sondern nur noch promotional verwaltet*« charakterisiert wird.

Konsequenz: Marketing mit größerer Bedeutung, mit neuem Bewusstsein!

Im Ergebnis der Argumente müssen zwei Konsequenzen gezogen werden:

1. **Marketing: Im neuen Umfeld wichtiger denn je!** In einer Zeit eines noch intensiveren und deutlich disruptiveren Wettbewerbs und eines gleichzeitig aufgeklärteren und grundsätzlich weniger loyalen Konsumenten ist die laufende Überprüfung und Anpassung des eigenen Geschäftsmodells wichtiger denn je. Und dazu braucht es – dies ist ein Appell an die Verantwortlichen von Unternehmen – ein gleichermaßen strategisches wie visionäres Marketing, das nicht nur die eigenen Kompetenzen konstruktiv-kritisch hinterfragt, sondern aus der offensiven Reflektion von Trends potentialstarke wie zukunftsfähige Strategien ableitet.
2. **Handeln im Marketing: Mit neuem Mindset und mutigem Handeln!** Um im neuen Wettbewerbsumfeld dem eigenen Unternehmen überhaupt noch Relevanz zu verschaffen, reicht ein einfaches Verwalten – dem aus der Vergangenheit bekannten ›Weiter-so‹ – der eigenen Marke bei weitem nicht mehr aus. Zur Entwicklung wirklich neuer, relevanter und zukunftssicherer Ideen braucht es ein neues Denken und den Mut, die jeweilige Inspiration auch in die Organisation zu bringen. Die aus einem tradierten Benchmarking abgeleitete Rillenoptimierung reicht heute nicht mehr aus; im neuen Umfeld ist mehr denn je ein ›Out-of-the-box‹-Denken, ein ›Weiterdenken‹ notwendig. Um die daraus generierten Ideen auch innerhalb der eigenen Organisation etablieren zu können, bedarf es viel Überzeugungskraft – in einer Sprache, die im Unternehmen auch verstanden wird.

WO SIND ALL DIE WUNDER HIN?

Das Marketingtool der Zukunft ist nicht die Effizienzschraube.

Marketing ist auch nicht mehr das, was es einmal war. Absatzförderung war immer schon das Ziel, aber wo einst die Verlockung eine hohe Kunst war, herrscht heute gnadenloser Verdrängungs- und Bedrängungswettbewerb. Im Laufe der letzten Jahrzehnte ist das Marketing zu einer Art Drückerkolonie mutiert. Eine Verkaufsmaschine der unentrinnbaren Art.

Wie in aller Welt konnte es dazu kommen?

Die Betriebswirtschaftler haben sich das Marketing zu eigen gemacht und nach Kräften professionalisiert. Unter ihrer Führung haben Zahlen die Vorrherrschaft und das Ruder übernommen. Jede Maßnahme muss in einem Kassenbon münden. Was nicht im Umsatz messbar ist, ist nicht relevant. Mit diesem Mechanismus lassen sich Agenturen, Aktivitäten und Werbebudgets punktgenau steuern.

In der Welt des Marketings gilt: der Plan ist das Ziel. Und das Ziel ist eine Zahl. Mit Zahlen kann man arbeiten und was bewegen: Mitarbeiter, Unternehmen und Märkte. Zahlen lassen sich von Natur aus messen, und das sogar bis auf die Nachkommastelle. Die Messbarkeit erzeugt Wirkung und Druck. »Ich messe, also bin ich«: das scheint die Philosophie heute zu sein, mit der präzisen Nachverfolgung der Anzahl der Kontakte, den Abschlüssen und dem NPS, dem Net Promoter Score. Eine Ziffer kann sich jeder merken – der Mitarbeitende hat stets sein Ziel vor Augen.

Früher wurden Marken zum Leben erweckt, heute werden sie gesteuert.

Nicht mehr die Marke steht im Mittelpunkt, heute sind nun die Punkte hinter dem Komma das ganz große Ding: die Daten. Datensammeln sind der neue heilige Gral – Erkenntnisgewinnung der kleinsten Art. Allerdings gerät mit dem Fokus auf den kleinen Datenpunkt der Blick für das Große und Ganze und das Wesentliche aus dem Blick. Denn der Mensch ist zu komplex für kleine Kästchen.

Das ist das Problem.

Das Staunen und die Wunder haben seit Jahren im Marketing nichts mehr zu sagen. Marketing ist nicht mehr die kreative Art der Wertsteigerung für Produkte, Services, Erlebnisse und Marken, sondern eine Kostenoptimierungsstelle für kommunikative Aufwände aller Art. Man setzt auf bewährte Rezepte. Diese Art des Marketings mag keine Überraschungen. Es liebt das Berechenbare, Erklärbare und Vorhersehbare. In einer Welt, die sich neu erfindet, ist Marketing ein alter Hut. Auch im Jahr 2025 flimmern immer noch *Fairy Ultra* mit ›Villariba‹ und ›Villabajo‹ über den Schirm, ehe *Dr. Oetker* mit seiner *Pizza Ristorante* und *3 Wetter Taft* uns mit der ewig gleichen Geschichte langweilt – seit Jahrzehnten. Ein Armutszeugnis für alle, die sich Marketeer nennen.

Die professionalisierte Marketingabteilung hat nicht mehr zum Ziel, Marken und Produkten zusätzlichen Wert durch Emotion, Identifikation und Vertrauen zu verleihen, sondern konzentriert sich auf den Abverkauf, die Rabatte und die Promotion. In dieser Welt gelten jedoch ganz andere Gesetze: die Logik, die Effizienz, die Convenience und der Algorithmus. Das sind die vier apokalyptischen Reiter, die im Namen von Marge und Wachstum das Unerklärliche aus der Welt drängen.

Die **Logik** ist der Anfang von allem. Im Vorstand hat das Marketing meist keine Stimme, aber einige Besserwisser am Tisch. Um sich dort zu behaupten, muss jede Entscheidung rational nachvollziehbar sein. Sie muss auf ein PowerPoint-Chart passen und für sich selbst sprechen. Hier regiert der Verstand. Was dieser nicht begreift, ist falsch. Dort wird jede Aktivität mit Fakten und Tabellen untermauert. Und der kreative Teil des Gehirns scheint kaum mehr durchblutet zu werden. Das Vorstellungsvermögen degeneriert. Selbst das Marketing kann das Unvorstellbare nicht mehr denken. Unternehmen und ihre Marken sind in ihrer Logik gefangen. Alle Herausforderungen des Marktes werden ausschließlich aus der Brille der Ratio betrachtet. Wie bei einem Navi, das nur noch eine Route anbietet, landen alle auf demselben Weg. Dort sind alle unterwegs. Es kommt zu einer Art Gedankenstau. Marken, Preise, Werbung gleichen sich mehr und mehr an, sie werden austauschbar.

**Die Effizienz ist die Besserwisserin.
Ihr fällt niemals etwas Neues ein.**

Sie macht stets weiter wie bisher, nur profitabler. Der alte Mediaplan wird optimiert. Ihr großer Hebel ist das Drehen an den kleinen Schraubchen. Was automatisiert werden kann, wird automatisiert und anschließend standardisiert. Damit fehlt ihr das Überraschungsmoment. Die Mutation, die Erfolgsformel für die Entwicklung des »Neuen« für Marken und Kommunikation hat hier keine Chance. Alles wirkt geklont: Kampagnen, Medien, Produkte und Testimonials. Marketing wird zum Einheitsbrei. Man kann auch höchst effizient vor Langeweile sterben.

Die **Convenience** ist der Liebling der modernen Verkaufsmaschine. Die Bequemlichkeit als Maß aller Dinge. Marken, die es Kunden leicht machen, sind am Drücker. Nichts, was stört, Aufwand verlangt oder für Irritationen sorgt. Das Markenkapital ist die Summe der Likes. Es gibt eine App und einen QR-Code für alles. So verliert der Marketingverantwortliche ganz entspannt das Gespür für sich, das Gegenüber, den Markt und das Leben selbst. Die Kund*innen übrigens auch. Wenn die Auseinandersetzung mit dem Produkt, der Marke und dem Gegenüber fehlt, dann fehlt auch die bewusste Hinwendung, Entscheidung und Verbindung, die länger hält als bis zum nächsten Sonderangebot.

Die vierte Macht ist schließlich der **Algorithmus**. Der Technikexperte. Er hält den Menschen für ein berechenbares Wesen und denkt in Zahlen. Genaugenommen in zwei Zahlen: der Null und der Eins. Der Mensch ist irgendwo dazwischen. Der Algorithmus sorgt dafür, dass der Kunde bei der Stange bleibt. Er errechnet, was der Mensch will, und hält ihn in seiner personalisierten Filterblase gefangen, manchmal ein Leben lang. So wird die Werbewelt des Kunden jeden Tag ein bisschen kleiner.

Und so wird das Marketing, die Produkte, die Marke und die Kommunikation selbst ein Stückchen armseliger.

Wenn mehr nicht mehr hilft. Marketing ist in seiner Effizienzfalle gefangen.

Immer mehr Kanäle, immer mehr Botschaften, immer mehr Produkte müssen mit dem immer gleichen Budget bedient werden. Man rechnet sich das Budget schön, doch das Ergebnis stimmt nicht mehr.

Die Werbeflut wird zum Strom immerwährender Ablenkung, die Hinwendung, das Interesse und die Neugier ertrinken im Meer der Botschaften. Wir konsumieren und produzieren mehr Information als je zuvor. Der Kopf des Konsumenten aber schaltet um und ab. Das Aufmerksamkeitsdefizit ist die Staublung unseres Werbezeitalters. Die Krankheit unseres Jahrhunderts. Auf X (früher *Twitter*) muss mit 280 Zeichen alles gesagt sein. *YouTube* hat auf *Shorts* umgestellt. *TikTok* sendet im Sekundentakt. Statt Imagebroschüre kommunizieren Marken heute mit *WhatsApp*-Kurznachrichten. Die Kommunikationsstörungen sind schon vorprogrammiert. Wo Menschen früher zwischen den Zeilen Gefühle herauslesen konnten, hängen Marken jetzt ein Emoji ans Ende der Nachricht. Sicher ist sicher. Damit der Kunde auf der anderen Seite begreift, denn kaufen macht glücklich, »*Zwinker, Zwinker*«. Das Emoji ist der digitale Krückstock fortschreitender Gefühlsdemenz. Die Menge der angehängten Gefühlszeichen wächst. Wo früher eins reichte, müssen es heute fünf sein.

So sorgt die Marketingmaschine mit hoher Professionalität dafür, dass ihre Zielgruppe zunehmend an ADHS erkrankt. Sie selbst kreiert sichtbare Aufmerksamkeitsdefizite und Hyperaktivität. Ein klares Zeichen von Überdosierung.

Fast Food fürs Gehirn. Ohne jeden Nährwert. Doch dabei haben wir die Rechnung ohne das Gehirn gemacht – es schaltet einfach auf Autopilot und innerlich ab. In der Zukunft des Marketings gilt: mehr ist nicht mehr mehr.

Die entscheidende Variable jeder Erfolgsformel ist der Mensch. In seiner Gesamtheit.

Durch die Zahlenbrille betrachtet mutierte der Mensch zum Target, Kunden, User, Abonnenten. Ein monetarisierbares Wesen. So wird es auch behandelt: die Beratung wird zum After-Sales, Kundeninteresse wird in Clicks und Kundentreue in Lifetime-Value gemessen. Denn Zahlen lügen ja bekanntlich nicht. So ist Messbarkeit bei uns in der Hosentasche angekommen – in unserem Smartphone. Milliarden von Daten werden gesammelt und ausgewertet, in Echtzeit. Was zählt, ist nicht mehr im Kopf oder im Herz, sondern im Datenraum. Nur haben Daten kein Gefühl und keine Ahnung vom wirklichen Leben. Wir messen alles und begreifen nichts.

Die Marketingabteilungen haben Terrabyte an Daten, aber keine Ahnung mehr. Der medizinische Begriff dazu lautet: Analyse Paralyse.

Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Datenpunkte. Harley Davidson misst daher Kundenzufriedenheit nicht in Likes, sondern in Tattoos. Fassen wir uns an die eigene Nase: Wie hoch wäre der Net Promoter Score unserer Kinder? Wie hoch wäre der Lifetime-Value, wenn unser Lebenspartner uns bewertet?

***Das Leben findet nicht in Tabellen
statt. Bei genauer Betrachtung sind
einhundert Prozent aller Kunden
Menschen. Eine unbekannte
Variable.***

Mit dem Glauben an die Zahl ist in den Marketingabteilungen das Gespür für den Menschen in den unendlichen Weiten der Excelcharts verloren gegangen, von der Marketingleitung bis an die vorderste Kundenfront. Die Intuition, dieses unbestimmte Verständnis, das eine klare Erkenntnis bringt, noch lange bevor wir Dinge tracken oder artikulieren können, ist im neuen, effizienten und automatisierten Marketingprozess nicht mehr vorgesehen.

Das Marketing der Zukunft beginnt damit, dass wir den Käufer wieder als Menschen verstehen. Und ihn lieben.

Der Mensch ist ein wundersames Wesen, die Logik ist sein ganzer Stolz, aber nicht das, was sein Leben und seine Kaufentscheidungen bestimmt. Wer außer Dyson wäre auf die Idee gekommen, den Staubsauger neu zu erfinden, im spacigen Zukunftslook, mit Blickfenster direkt in den (abgelösten) Staubbeutel, zu einem Preis, der den Miele-Staubsauger wie ein Schnäppchen wirken lässt?

Das Unerklärliche ist im Marketing schon immer das Wertvolle gewesen.

Red Bull hat vermutlich noch nie einen Geschmackstest in der Blindverkostung gewonnen, verkauft aber knapp 13 Milliarden Dosen seines Getränks – alle Jahre wieder. Wir lernen, das Marketing muss vorne ansetzen, mit Vorstellungsvermögen und Ideenreichtum. Der Preis ist die Zahl, die wir ans Regal schreiben. Der Wert ist die Bedeutung, die Menschen dem Produkt zuschreiben – das ist der große Hebel zur Erlössteigerung. Immer schon. Zeit uns daran zu erinnern. Je stärker Technologie und künstliche Intelligenz zum Einsatz kommen, desto wertvoller wird das »urmenschliche« Vermögen im Marketing.

Wenn die Logik mit ihrem Latein am Ende ist, fällt dem Unsinn noch eine ganze Menge ein – und das ist für das Marketing bereichernder als jede Gruppendiskussion.

Seien wir ehrlich. Logisch betrachtet braucht kein Mensch in diesem Land noch eine Armbanduhr. Das Smartphone, erledigt die Aufgabe im Handumdrehen mit. Und doch findet sich die Apple Watch auch dies Jahr tausendfach auf dem Geschenketisch. Für knapp fünfhundert Euro ist dieses smarte Gerät nahezu alles: Pulsmesser, Schrittzähler, Telefon, Portemonnaie, Fotoalbum, Wecker und tausend Dinge mehr.

Im Gegensatz dazu haben die wahrhaft wundervollen Armbanduhren außer zwei Zeigern, um die Uhrzeit anzuzeigen, nichts zu bieten. Dafür sind sie aber zehn- bis einhundert Mal so teuer. Wird eine Uhr zum Wunderwerk, gewinnt sie exponentiell an Wert. Unter dem Tannenbaum erkennen wir, der Wert eines Produkts ist proportional zum Grad des Staunens. Falls sie noch ein Geschenk suchen: die *Grandmaster Chime* aus der Uhrenschmiede von *Patek Phillippe* ist für 33 Millionen Euro zu haben.

Alle Achtung: Einhundert Prozent aller Kunden sind Menschen.

Das menschliche macht den Unterschied. Persönlich schlägt personalisiert – immer.

Für Matthias Mey, Familienunternehmer in dritter Generation ist es erfolgsentscheidend, persönlich das Ohr und das Herz am Menschen zu haben. Er macht es zur Chefsache. Seit bald einhundert Jahren produziert das Unternehmen bekanntlich feine Wäsche in den Ausprägungen reizvoll, funktional oder bequem.

So erreichte das Unternehmen vor einiger Zeit der Brief einer langjährigen, aber unglücklichen Kundin. Sie schickte ihm eine Leggings mit großem Riss ins Büro und ließ ihn wissen: dies sei ihr absolutes Lieblingsstück, sie schlüpfte gerne und häufig hinein, nichts aus dem Kleiderschrank sei derart bequem. Nun allerdings, nach fünfunddreißig Jahren, sei dieser Riss aufgetreten. Sie hoffe, auf seine Kulanz und hätte gerne eine neue Leggings.

Eine Nummer größer – nach all der Zeit. Die Lifetime-Value Messung war da bereits im tiefroten Bereich. Mit solchen Kundinnen verdient man kein Geld. Nun – unabhängig von längst abgelaufenen Garantieansprüchen – eine Ersatzleggings zu schicken, führt jede Kalkulation ad absurdum. Er hat es trotzdem gemacht. Damit hat der Unternehmer ein Herz auf Lebenszeit gewonnen, eine Mund-zu-Mund Propaganda ohne Stopptaste aktiviert, ein Paradebeispiel für den Handel und die eigenen Teams von Produktion bis Verkauf produziert, möglicherweise ein außergewöhnliches Anzeigenmotiv und diese lobende Erwähnung. Vermutlich wären Logik, Effizienz, Convenience und Algorithmus nie auf diese menschliche Reaktion gekommen.

Das Marketing der Zukunft, ist »the business of magic and sensations«.

Bringen wir die Wunder und das Staunen zurück ins Marketing – es lohnt sich. Diese kreativen Fähigkeiten sind von unvorstellbarem Wert. Höchste Zeit, sie wieder zum Leben zu erwecken.

**Sorgen wir in den Marketing-
abteilungen dafür, dass die
rechte Gehirnhälfte wieder Teil
des Teams ist – geben wir ihr ein
Mitspracherecht.**

Die Kreativität ist der unfair advantage in jedem Marketingplan. Der Gedankensprung als Wettbewerbsvorteil. Nicht die Effizienz, sondern die Effektivität ist der große Hebel.

Also, stellen wir die alten Erfolgsregeln vergangener Zeiten infrage und versuchen es mit dem Gegenteil. Machen Sie es den Kunden nicht zu leicht, sondern sich selbst schwer. Je höher ihr persönlicher Aufwand, desto größer das Strahlen ihres Gegenübers. Gute Argumente, brauchen auch ein gutes Gefühl. »If they don't smile, they don't buy«. Bingen wir die Gefühle wieder mit ins Spiel. Manchmal macht schon ein kleiner gezeichneter Smiley, den großen Unterschied auf der Rechnung des Cafés. Im Schnitt sorgt er für dreißig Prozent mehr Trinkgeld. Wenn Sie Menschen zum Staunen bringen, werden sie die dafür lieben und nicht so schnell wieder vergessen. Liebesgedichte funktionieren nicht mit SEO-optimierten Überschriften. Das Menschliche macht im Marketing der Zukunft den Unterschied – geben Sie ihm den Raum. Fangen Sie gleich damit an.