



Der neue Marketingmix oder: Warum man in Zukunft in vier Ms statt in vier Ps denken sollte

Marketingurgestein Al Ries hat in den USA eine Ablösung der „vier Ps“ gefordert und damit eine Kontroverse über die Zukunft des Marketingmixes ausgelöst. Im Beitrag erläutert er mit seinem Deutschland-Statthalter Michael Brandtner seine Beweggründe für den neuen Ansatz

Autoren: Al Ries und Michael Brandtner

Vor 56 Jahren revolutionierte – oder besser: strukturierte – E. Jerome McCarthy das Marketing mit seinen vier Ps: Product, Price, Place und Promotion. Mit den klassischen vier Ps gab McCarthy Generationen von Marketingleuten vier Entscheidungstatbestände mit auf den Weg.

Dabei war die Logik klar rund um das Produkt aufgebaut. Für das Produkt wurden dann Preis, Vertriebsweg und Werbung festgelegt. So wird die Produktpolitik immer wieder auch als das Herz des Marketingmix bezeichnet. Nur in der Praxis brachte und bringt dieser Marketingmix drei Probleme mit sich.

1. Es fehlte und fehlt ihm der strategische Überbau, der wirklich die vier Ps verbindet. So werden diese vier Ps nicht nur oft an Universitäten und Business-Schools in getrennten Lehrveranstaltungen gelehrt, sondern sind auch in den meisten Unternehmen weder von der Tätigkeit noch von der Integration her im Marketing gebündelt.

2. Eine wesentliche Konsequenz daraus war, dass der Marketingmix im Laufe der Zeit in Lehrbüchern von diversen Fachautoren um Themen wie Research, Segmentation, Targeting und Positioning ergänzt wurde. Nur genau dieser im Nachhinein eingeführte strategische Überbau führte dazu, dass die vier Ps im Marketing selbst zu reinen Umsetzungsinstrumenten „verkamen“. Dies trug und trägt zur schleichenden „Operationalisierung des Marketings“ in Unternehmen bei. Ein weiterer wesentlicher Verstärker für diese aus Marketingsicht negative Entwicklung ist,

dass aktuell operative Marketingthemen rund um Social Media und Big Data strategische Marketingthemen ganz klar in den Hintergrund drängen.

3. Zudem spiegelt dieser alte Marketingmix so auch immer weniger die Realität in den Unternehmen wider. Wenn man sich heute die Entscheidungswelt vieler Marketingabteilungen ansieht, beschränkt sich diese auf drei Bereiche: (1) von Informationen über Märkte, (2) Feintuner in der Produktpolitik und (3) Herr über die Kommunikation.

So zeigt auch eine aktuelle Studie von Christian Homburg, Arnd Vomberg und Margit Enke (absatzwirtschaft 9/2016), dass das Marketing zwischen 1996 und 2013 unter anderem in folgenden Entscheidungsbereichen an Einfluss verloren hat: Pricing, Neuproduktentwicklung, strategische Ausrichtung der Geschäftseinheit, Expansion in neue geografische Märkte, Auswahl strategischer Geschäftspartner, Ausgestaltung des Kundenservices und Vertriebsstrategie. Nur in der Theorie passierte und passiert genau das Gegenteil. So lehren viele Universitäten und Business-Schools nicht nur diese klassischen vier Ps, sondern haben diese um drei weitere Ps, nämlich People, Process und Physical Evidence, ergänzt. Hier drifteten Unternehmenspraxis und Theorie immer weiter auseinander.

Vier große Veränderungen

Gleichzeitig aber hat es seit der Einführung des alten Marketingmix vier massive Veränderungen in der Welt

des Marketings gegeben, die die genau gegenteilige Entwicklung, also eine viel stärkere strategische Einbindung des Marketings, erfordern würden:

1. Die Anzahl der Marken, die um einen Platz in der Wahrnehmung der Verbraucher kämpfen, hat sich massiv erhöht. So gibt es in Deutschland pro Jahr circa 45 000 Markenregistrierungen, in den USA etwa 250 000.

2. Gleichzeitig stieg und steigt das Werbevolumen. Es wird immer teurer und komplizierter, die angestrebten Zielgruppen wirklich zu erreichen.

3. Die Globalisierung erfordert vom Marketing, noch strategischer und internationaler zu denken, egal ob die eigene Marke selbst international tätig ist oder nicht.

4. Das Internet als Medium und Geschäftsmodell verändert nicht nur die Welt der Kommunikation, sondern verlangt auch, neu über bestehende Geschäftsmodelle nachzudenken. Damit werden die Herausforderungen für das Marketing strategisch und operativ zunehmend größer.

Neustrukturierung für das Marketing

Wenn das Marketing in Zukunft wieder an strategischer Bedeutung gewinnen möchte, reicht es nicht aus, dass man versucht, wieder die Kontrolle über alle vier oder sogar sieben Ps zu erlangen. (Dieser Zug ist abgefahren.) Vielmehr sollte überlegt werden, ob nicht generell eine



neue Struktur für den Marketingmix geschaffen werden sollte, die auf der einen Seite eine neue Denkkordnung und Strukturierung schafft, auf der anderen Seite aber auch wesentliche Entwicklungen des Marketings im 21. Jahrhundert berücksichtigt.

Dazu kommt: Das Marketing der Zukunft braucht Entscheidungstatbestände, die nachhaltig zur Profilierung von Marken beitragen. Profilierung bedeutet aber immer auch Fokussierung – und damit bewussten Verzicht – um in einer Welt der unendlichen Vielfalt spezieller als der Mitbewerb wahrgenommen zu werden. Dabei kristallisieren sich vier Entscheidungstatbestände heraus, die gleichzeitig einen neuen prozessorientierten Marketingmix rund um vier Ms bilden: Merchandise, Market, Media und Message.

1. Merchandise

Als McCarthy die 4 Ps definierte, ging es im Marketing hauptsächlich um die Vermarktung von Produkten, vor allem um die sogenannten FMCG, also um klassische Marken wie Coca-Cola, Nivea, Persil, Milka oder Gillette. Nur ist dieser Produktbegriff heute viel zu eng. So beschäftigt sich das Marketing neben Produkten mittlerweile mit Dienstleistungen, Städten, Ländern, Events, Organisationen, Bewegungen, Programmen, Parteien, Personen, Ideen und Konzepten.

So gesehen wäre „Merchandise“ in seiner breitesten Bedeutung besser als das sehr einschränkende „Product“. Dabei ginge es dann um folgende Aspekte: Positionierung in der Wahrnehmung, spezifische Wettbewerbssituation, Markenname, Preis, Design, Ausstattung bzw. Ausgestaltung, Angebotsbreite und Angebotsvielfalt. Speziell die letzten beiden Punkte würden mit dazu beitragen, das Marketing wieder stärker strategisch werden zu lassen. Denn gerade bei Innovationen, aber auch bei Eliminationen ist es erfolgsentscheidend, dass man das Marketing möglichst früh mit ins Boot holt.

Das bedeutet aber auch, dass hier letztendlich nicht nur das Product-P, sondern auch das Price-P, das Place-P und auch Teile des strategischen Überbaus, vor allem das Positioning, mit in dieses erste „M“ einfließen müssten. Das Marketing sollte sich so wieder ganzheitlich im Detail mit dem eigenen

Angebot aus Sicht der Kundenwahrnehmung auseinandersetzen. So ist etwa der Preis aus Kundensicht ganz klar ein Bestandteil des Angebots.

2. Market

Die wahrscheinlich größte Veränderung im Vergleich zum alten Marketingmix ist „Market“, weil er das Herz des „Market“-ings zurückbringt. Denn dieser für das Marketing wesentliche Aspekt, aus dem sich der Begriff selbst, eine Denkhaltung und für viele auch eine Unternehmensphilosophie ableitet, wurde im alten Marketingmix nicht wirklich zentral berücksichtigt. Genau deshalb wurde dieser Marketingmix im Laufe der Zeit um vorgelagerte Bereiche wie Marktforschung, Segmentierung, Targeting und Positionierung ergänzt.

Aber im Hyperwettbewerb von heute sollte das Marketing bei der Definition des Marktes unbedingt von Beginn an involviert sein. Die zentrale Fragestellung lautet dabei: „Welchen genau definierten Markt möchten wir heute und in Zukunft dominieren?“ Denn statt den Markt genau zu definieren, neigen viele Entscheider, vor allem das Topmanagement, dazu, den Markt möglichst groß zu definieren. Nur: Genau das kann in diesem Wettbewerbumfeld fatale Folgen haben.

Einst war Yahoo! die weltweit führende Suchmaschine. Dann entschied das Management, den Fokus der Marke zu erweitern. Aus einer Suchmaschine wurde ein Portal. Die Logik dahinter war klar: Da der Suchmaschinen-Markt nur ein Teilmarkt eines Portals ist, muss der Portal-Markt in der Summe um vieles größer als der Suchmaschinen-Markt sein.

Auf dem Papier ist das sicher richtig. Nur übersah man dabei, dass man so die Suchmaschinen-Position in der Wahrnehmung der Kunden aufgab. Diese Position überließ man Google. Wenn man heute die Website von Yahoo! aufsucht, findet man oben ein Suchmaschinen-Fenster, darunter eine digitale Werbeanzeige und dann noch jede Menge Nachrichten und Dienstleistungen. Wenn man heute die Website von Google aufsucht, findet man prominent und nahezu allein stehend die Sucheingabe. Google ist auf den ersten Blick eine Suchmaschine. Yahoo! ist ein digitales Durcheinander und wirtschaftlich ein Desaster.

Vor allem wenn Unternehmen in Märkten tätig sind, die sich sehr dynamisch verändern, flüchtet sich das Topmanagement gerne in sehr breite Marktdefinitionen, um möglichst keine Entwicklung auszuschließen. So will die „Bild Zeitung“ keine Zeitung mehr sein, sondern sieht sich selbst als multimediales Leitmedium. VW will nicht mehr „das Auto“ sein, weil dies viel zu wenig abdecke, wofür die Marke heute und in Zukunft stehen will. Selbst Opel will sich in Zukunft verstärkt als Mobilitätsdienstleister, positionieren. Wüstenrot will keine Bausparkasse mehr sein, sondern ein allumfassender Logistikdienstleister und selbst Asics will, wenn man aktuellen Medienberichten glauben darf, viel mehr als nur eine Läufer-Marke sein.

Auf dem Papier spricht Air Berlin als „Hybridfluglinie“ sicher mehr Passagiere als Ryanair an. Nur aus Sicht der Kundenwahrnehmung sieht es ganz anders aus: Hier besitzt Ryanair die Discount-Position bei Fluglinien, während Air Berlin bestenfalls als weitere Fluglinie wahrgenommen wird. Das Problem dahinter: Je breiter und diffuser man sich im Hyperwettbewerb definiert, desto größer die Gefahr, dass man nur als ein weiterer Anbieter unter vielen wahrgenommen wird. Aber desto wichtiger ist es auch, dass die Definition des Marktes wieder fest in den Händen des Marketings ist.

3. Media

Im alten Marketingmix fiel der Bereich Media als Teilaspekt unter „Promotion“. Nur: Heute ist dieser Aspekt zu wichtig, um nur als ein Teilaspekt gesehen zu werden. So wird der sogenannte optimale Mediamix für die eigene Marke oder die eigenen Marken immer mehr zu einem Privileg für wenige große Unternehmen oder Konzerne wie etwa Apple, Samsung, Coca-Cola, McDonald's, Nestlé oder Procter & Gamble werden. Für die meisten anderen Marktteilnehmer wird es heißen, auch in der Medienwahl fokussierter vorzugehen, um mit einem Leadmedium die angestrebte Zielgruppe zu erreichen.

Dabei sollte dieses Leadmedium nach Art der Marke und der Phase der Markenführung – entweder Markenaufbau oder Markenpflege – gewählt



werden. Die Grunddevise dabei: Lieber in einem Medium wirklich wahrgenommen zu werden, als in vielen Medien medial unterzugehen.

Für Nespresso, Coca-Cola und viele andere klassische Marken mag Fernsehen weiterhin das perfekte Leadmedium sein, für True Fruits wiederum ist es das Internet, hier vor allem Social-Media, um die Marke provokant aufzubauen. Dabei kann das Leadmedium im Laufe der Zeit sehr wohl wechseln. 1985 war für Wagner Pizza sicher der Point of Sale mit Verkostungen und der richtigen Platzierung das Leadmedium zum Markenaufbau. Heute ist für Wagner Pizza das Fernsehen das Leadmedium.

4. Message

Je fokussierter man die ersten drei Ms definiert hat, desto einfacher wird es, eine klare Botschaft für die eigene Marke zu finden. So sind viele der stärksten Marken rund um ein zentrales Schlagwort aufgebaut, wie „Fahrfreude“ für BMW, „atmet“ für Geox, „Suche“ für Google oder „Action“ für Gopro bei Kameras.

Nur: Genau hier liegt heute ein Hauptdilemma des Marketings in der Praxis. Wenn das Topmanagement „strategisch“ festgelegt hat, dass die eigene Fluglinie eine Hybridfluglinie ist, die alle Zielgruppen ansprechen will, wird es für das Marketing „operativ“ enorm schwierig, wenn nicht unmöglich, eine fokussierte Botschaft zu finden, die das eigene Angebot klar in der Wahrnehmung der Kunden positioniert.

Das zeigen auch sehr schön diverse Slogans aus der Automobilbranche. Unter Slogans wie „Nichts ist unmöglich“, „Eine Idee weiter“, „Autos zum Leben“, „Express yourself!“, „Innovation that excites“, „The Power of Dreams“, „The Power to Surprise“, „Confidence in Motion“, „Amazing in Motion“, „Passion for Life“ oder „New Thinking. New Possibilities.“ kann man so gut wie jede Art von Automobil oder auch Mobilität rund ums Auto verkaufen. Nur: Genau damit steigt auch enorm das Risiko, dass die Botschaft keine echte Bedeutung in der Wahrnehmung der Verbraucher hat und die Marke im Laufe der Zeit immer austauschbarer wird. Es fehlt die eine richtungweisende Botschaft nach außen und innen.

Dass es auch anders geht, zeigt ein Beispiel aus China! 2009 war Great Wall

ein breit sortierter chinesischer Automobilanbieter mit einem Umsatz von 1,2 Milliarden US-Dollar, umgeben von 28 weiteren chinesischen Autoherstellern. Die Produktpalette umfasste mit Pick-ups, Limousinen, Minivans und SUVs vier Arten von Automobilen unter neun verschiedenen Modellnamen.

Im ersten Schritt entschied sich Great Wall, alle Kräfte auf SUVs unter dem Modellnamen Haval zu fokussieren. Dieser Modellname wurde damit auch zum zentralen Markennamen. Damit kam es auch zu einer klaren Einengung des Zielmarktes auf das SUV-Segment und hier wiederum auf einen Teilmarkt, der von ausländischen Anbietern wie BMW, Lexus, Mercedes, Porsche und VW nicht abgedeckt wurde. Als Leitmedium wurden Zeitschriften gewählt, die primär von Chinesen gelesen werden, die sich ein Automobil leisten können. Die logische Botschaft: „Der Marktführer bei ökonomischen SUVs unter 100 000 RMB“ (rund 12500 Euro). 2015 lag der Umsatz von Great Wall bei 11,4 Milliarden US-Dollar, der Gewinn bei 1,2 Milliarden US-Dollar.

Leider passiert es viel zu selten, dass das gesamte Unternehmen aus Marken- und Marketingsicht hinterfragt wird. Vielmehr sieht es in der Regel – überspitzt formuliert – so aus: Das Topmanagement verordnet sich eine grundlegende Neuausrichtung rund um eine Neudefinition des Geschäftsmodells und um mehr Innovationen und Modelle. Das Marketing darf dazu den Markennamen, den Werbeslogan und die neue, voll integrierte 360-Grad-Werbekampagne entwickeln.

Die Zukunft des Marketings

Während es viele positive Reaktionen auf dieses Vier-M-Konzept in den USA gab, wurde es auch massiv kritisiert. So meinte etwa der US-Marketingexperte Bill Cren dall: „Kaum zu glauben, dass der frühere Partner von Jack Trout dies von sich gibt.“ Für ihn sind die vier Ms letztendlich ein „reines Selbstvermarktungskonzept“ von Al Ries und viel zu sehr auf die Kommunikation fokussiert. Das Produkt und damit auch das Supply-Chain-Management im Marketing, das – so Cren dall – Produkt, Preis und Vertrieb umfasst, werden bei diesem Vier-M-Konzept aus seiner Sicht total ignoriert. Ein anderer wesentlicher Kritikpunkt war, dass sowohl bei den vier Ps als auch bei den

vier Ms der Kunde im Sinne eines „Customer-Centric Marketings“ nicht wirklich im Zentrum der Überlegungen steht.

Nur eines sollte man dabei nicht vergessen: Das Marketing hat heute so gut wie alle Bereiche unseres Lebens erobert. Neben Produkten werden Dienstleistungen, Personen, Events, Themen und Anliegen vermarktet. So gesehen hat das Marketing eine großartige Zukunft vor sich, wenn es gelingt, die schleichende Operationalisierung des Marketings in Organisationen zu stoppen. Denn Marketing ist viel mehr als nur ein wenig Produktkosmetik und Kommunikation. Marketing sollte heute ein zentrales Element der strategischen Unternehmensführung sein, um starke Marken zu bauen, die ihre klar definierten Märkte dauerhaft dominieren. Dazu könnten diese vier Ms einen wesentlichen Beitrag leisten. **11**

Unsere Autoren

Al Ries



Al Ries gehört zu den weltweit führenden Marketingvordenkern, prägte den Begriff Positioning und ist Chairman der Markenstrategie-Beratung Ries & Ries. 2016 wurde er in die Marketing Hall of Fame aufgenommen und feierte im November seinen 90. Geburtstag.

ries.com

Michael Brandtner



Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung, Associate of Ries & Ries und Autor des Buches „Brandtner on Branding“.

brandtneronbranding.com