



## Wie bekommt man die Budgets für langfristigen Markenaufbau? Sieben Tipps!

Diese Frage bekommen vermutlich alle Markenberater von ihren Kunden gestellt. Gerade in Pandemiezeiten war das häufiger der Fall. Analysen zeigen, wer es schafft in der Rezession einen relevanten Share of Voice zu halten, erntet danach auch die Früchte über höhere Marktanteile. Der ehemalige Marketing Professor Mark Ritson, ein von mir geschätzter Verfechter für handwerklich sauberes Marketing, ist ein bekennender Hasser von all den Bullshit-Hypes, die kontinuierlich durchs Marketingdorf gejagt werden. So hat er schon anfangs der Pandemie vor dem Berater-Hype des zukünftigen gemeinwohlorientierten Kaufverhaltens im New Normal gewarnt – und Recht behalten. Ritson hat kürzlich ein sehr gutes [Paper](#)<sup>1</sup> veröffentlicht, um DIE FRAGE umfassend zu beantworten. Ich werde hier seine zentralen Punkte knapp zusammenfassen und um ein paar aktuelle Veröffentlichungen anreichern. Die Quellenhinweise steuern zu den Honigtöpfen, wenn Sie die Beweise in ihre eigene Argumentation einbauen wollen.

Wie also bringt man den CEO, den CFO, den CMO, die Eigentümer oder alle gleichzeitig dazu, nicht nur auf die kurzfristige Wirkung von Marketing, den kurzfristigen ROI zu fokussieren? Wir Profis wissen natürlich, dass der Markenerfolg aus der Kombination von langfristigem Markenaufbau und kurzfristigen Absatzsteigerungen besteht, und dass man dafür jeweils ungefähr die Hälfte des Marketingbudgets einsetzen sollte. Wenn man sich immer auf die nächsten 12 Monate fokussiert, dann wird man automatisch das meiste Geld für kurzfristige Maßnahmen ausgeben. Das verbessert das Geschäftsergebnis mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit - kurzfristig.

Vergleicht man aber ein dauerhaft kurzfristig denkendes Unternehmen mit einem, das seine Ausgaben gleichmäßig auf kurzfristige Aktionen und langfristige Maßnahmen verteilt, dann sieht man nach fünf Jahren zwei sehr unterschiedliche Entwicklungen.



Die aktionistische Firma erreicht den Höchststand nach etwa 18 Monaten. Die strategische Firma wird im Wachstum schließlich vorne liegen und nach fünf Jahren, unter sonst gleichen Bedingungen, erheblich mehr Geld verdienen. Das wissen Sie und die Geschäftsführer ahnen es. Ritson sagt selbst, dass er DIE FRAGE nicht besser beantworten konnte – bis er sich ganz konkret daran machte, die Erfahrungen von Firmen in der Pandemie als Grundlage herauszuarbeiten.

Er hat sechs CMOs befragt, die in großen Firmen arbeiten, Budgetrechte haben UND über echte Marketingexpertise verfügen, was nach seiner Erfahrung nicht so häufig vorkäme. Zudem haben diese sechs das Ausgabeverhalten der Firma verändert, nachdem sie dort an Board gekommen waren. Zu Ritsons Freude waren sich die Experten weitgehend einig. Daraus formte Ritson eine Art Leitfaden, mit dem man Führungskräfte dazu überzeugen kann, langfristiger, markenorientierter und letztlich auch erfolgreicher zu operieren.



### 1. Sie brauchen einen Auftrag

Anders gesagt: Sie brauchen den Rückenwind des Vertrauens. Das gelingt viel leichter, wenn man neu in diese Senior Rolle gekommen ist. Die Kollegen wissen, dass Sie die richtige Person für den Job sein müssen. In Ihrem ersten 100-Tage-Bericht können Sie zeigen, dass die Marketinginvestitionen suboptimal sind und dass man dieses kurzfristig ändern müsse.

Wenn Sie dagegen nicht die Neue sind, die die Dinge in Ordnung bringen soll, dann sind Ihre Chancen für neuen längerfristigen Markenaufbau sehr viel geringer. Man sieht im Unternehmen keine gravierenden Probleme mit dem kurzfristigen Marketingansatz (eher mit dem Absatz) und erwartet von Ihnen keine grundsätzlichen Änderungen. Sie leiten nur die sprichwörtliche Bilderabteilung und sind für die hübschen Farben zuständig.

Ich kann Ritsons Insight bestätigen. Ich habe selbst mehrfach Senior Marketingrollen angetreten und es war am Anfang deutlich leichter eine strategische Neuausrichtung durchzubekommen, als wenn man schon länger mit der GL gemeinsam in der Kantine gegessen hatte. Der Prophet im eigenen Haus hat eine schwache Stimme.

### 2. Nach ,oben' managen, aber richtig

Man muss nicht in der Top Etage sitzen, aber man muss wissen, wie man sich dort bewegt. Ein längerfristiger Ansatz braucht die Freigabe von oben. Die meisten Senior Manager haben keine Ahnung von Marketing- und Brandingfragen. Aber eine Angst vor ihren Teams als unwissend bloßgestellt zu werden. Mit einem Hintergrund in Finanzen oder Ingenieurswesen bleibt man schnell bei Markenfragen außen vor. Führen Sie behutsam und mit Autorität durch das Marketing Dickicht. Top Führungskräfte hassen, HASEN Überraschungen.

Halten Sie sie auf dem Laufenden und suchen sie aktiv deren Rat. Und erkennen Sie, wo die wirkliche Power läuft, wer ist Teil des innersten Zirkels? Ohne deren Vertrauen in den Wert Ihres langfristigen Markenaufbaus läuft nichts.

### 3. Das ,Warum' ist wirklich wichtig

„Wir (Marketers) lassen uns so sehr von unserer kleinen, unwichtigen Marketingblase mitreißen, dass wir vergessen, dass sich die leitenden Angestellten einen Dreck darum scheren - weder um den langen noch um den kurzen Weg - und auch nicht um die anderen brandaktuellen Konzepte, von denen unsere Branche besessen ist.“ Diese Leute lassen sich im Sitzungssaal nicht von schicken PowerPoint und Zitaten von Les Binet überzeugen. Bevor Sie im Konferenzraum aufstehen, sollten Sie die drei wichtigen Player zuvor überzeugt haben. Marketing Experten sollten eigentlich wissen, wie Menschen ticken, aber sie verstehen oft die Führungskollegen nicht gut genug, um sie auf die eigene Seite zu bekommen. Gutes Marketing muss vermarktet werden. Letztendlich muss alles, was Sie vorschlagen, zu Umsatz, Gewinn und Wachstum beitragen. Es ist die große Ironie, dass ROI-besessenes Marketing enorme Mengen an potenziellem Geld auf dem Tisch liegen lässt. Es ist die Zeit für Fakten, um die Häuptlinge mit numerischen Argumenten zu überzeugen. Und:

### 4. Sie brauchen alle Arten von Fallstudien:

Es ist fast banal. Keine ausgefeilte Argumentation hat die Story-Kraft wie gute Fallstudien. Sowohl von bekannten Firmen, die diese langfristige Strategie erfolgreich etabliert haben. Ein weithin bekannter Fall ist die Zäsur bei Amazon, die von reiner kurzfristiger Denke auf TV und Markenbildung geschwenkt sind. Aber natürlich auch die Beispiele, bei denen Firmen sich kurzfristiger aufgestellt haben und sich die Finger verbrannt haben.



Es kann hierbei hilfreich sein, auch das berufliche Schicksaal der Verantwortlichen zu erwähnen. Meine Erfahrung: Wir hatten bei O<sup>2</sup> um die Jahrtausendwende die Markenbildung gut vorangebracht, die Marktanteile stiegen. Dann wurden die Budgets massiv zusammengestrichen, weil die UMTS Lizenzen (zu) teuer ersteigert worden waren. Das positive Momentum war erschreckend schnell beendet. Die Verantwortlichen bekamen ziemlich schnell ihre Hüte überreicht.

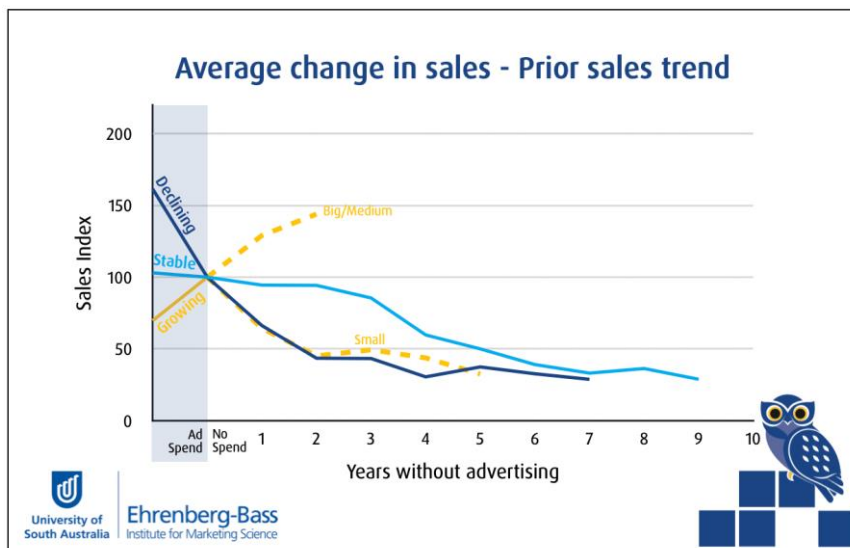
Ritson weist auf die fundamentalen Arbeiten von [Les Binet](#)<sup>2</sup> und Peter Field hin, die eine wichtige Fundgrube für Fallstudien und praktische Beispiele sind. Ganz aktuell gibt es auch eine Studie des [Ehrenberg-Bass](#)<sup>3</sup> Institutes (Prof. Byron Sharp), die Marken in Australien analysiert haben. Australien mag zwar weit weg sein, aber aus eigener Brandingerfahrung von drei Jahren in Australien kann ich bestätigen, dass es dort genauso kompetitiv zugeht, wie in Europa. Die Studienergebnisse trendeten sofort auf LinkedIn. Kein Wunder, die haben nicht nur das Verhalten der Marken, sondern auch die Kontexte untersucht, also ob es sich um wachsende, schrumpfende oder stabile Marken vor der Reduzierung der Werbeausgaben gehandelt hat. Man sieht immer eine negative Wirkung des Werbeverzichtes, aber man ist zumindest eine zeitlang geschützt, wenn man groß und wachsend war. Die schnellsten Verluste machen die Verlierer. **Siehe Grafik.**

Sie kennen P&G und Coca Cola? Zwei echte Marken-Schmieden. Aber nur einer hat es in der Pandemie richtig gemacht. P&G haben ihre Marketingausgaben gesteigert und profitiert. Coca Cola hat mit teils esoterisch anmutenden Gründen Ausgaben gestoppt und den Wettbewerbern Luft zum Atmen gegeben<sup>4</sup>.

Wenn Sie den Zug auf die richtige Schiene gesetzt haben ist es von besonderer Wichtigkeit nach Innen die Aktivitäten und Fortschritte im Sinne einer sich aufbauenden Fallstudie zu kommunizieren. Damit bringen Sie den Rest der Organisation dazu, sich der Reise anzuschließen.

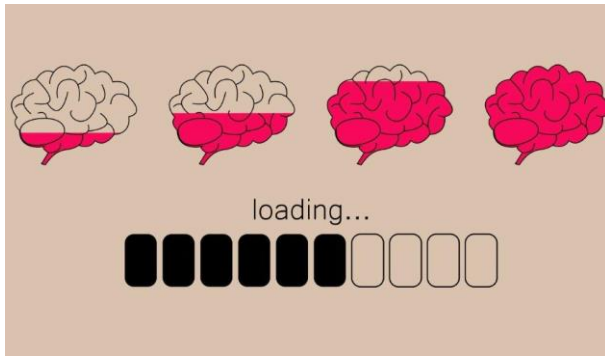
**5. Branden Sie Ihr Branding zur Marke**

„Gute Marketingfachleute verbringen viel Zeit und denken viel nach, um einen neuen Ansatz zu entwickeln, der so einfach ist, dass er auf einer Folie zusammengefasst werden kann und in der Organisation als offensichtlich gilt.“ Erliegen Sie keinesfalls der Versuchung die Komplexität des Brandings in einem 60 seitigen Frankensteinmonster abzubilden mit etwas Byron Sharp, Scott Galloway, Jenni Romaniuk und Les und Pete. Unbrauchbares Brand Planning ist das Resultat und Misserfolg folgt. Denkt daran, dass auch das beste Brand Building Vorgehen bis zu vier Jahre braucht, bis man die Früchte ernten kann.





Ein Jahr für die Entwicklung, ein Jahr für die Umsetzung und noch zwei Jahre für den positiven Markenimpact auf Verkäufe und Profit. Der Prozess muss einfach und offensichtlich sein, um das Team auf Kurs zu halten.



### 6. Schafft zwei Töpfe - bevor ihr anfangt zu gießen

Natürlich können langfristige Branding Maßnahmen auch zu kurzfristigen Käufen führen und kurzfristige Aktionen die Marke aufbauen helfen. Diese Doppel-Ziel Maßnahmen sind nach Erkenntnis von Field unweigerlich ineffektiv. Ritsons sechs Top Marketer betonen, dass man den langfristigen Markenaufbau nicht auf die Reihe bekommt, ohne signifikante Mittel aus dem Budget dafür bereitzustellen. Die Voraussetzung dafür ist es, dass das Budget offen auf zwei Töpfe aufgeteilt wird. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die kurzfristige ROI Argumentation das ganze Geld an sich reißt. Alles selbst schon erlebt.

Man kann vielleicht nicht immer die notwendigen 60% Budget für den Markenaufbau freibekommen. Aber es ist immer noch besser, wenn mit 30% ein fester Betrag über Jahre für das Branding erhalten bleibt. Ansonsten befeuert man schnell die Revierkämpfe um das Budget, die auch motivierte Marketing-Teams lähmen.

### 7. Metriken sind wichtig

Wer für seine Marketing Investitionen nur kurzfristige Messgrößen nutzt, wird immer die Aktivierung dem Markenaufbau bevorzugen. Es ist wichtig über die richtigen Kennzahlen zu verfügen. Das kann eine Markenbewertung sein, oder das System von Karen Nelson-Field für mentale Verfügbarkeit (Denkt an Byron Sharp: Marken müssen mental und physisch in der Kaufsituation verfügbar sein. Es ist wichtiger, dass man im Kaufkontext an eine Marke denkt, als was man über die Marke denkt.) Die sechs Unternehmen verfügen inzwischen über fortschrittliche Verbraucher Dashboards mit denen der Kauftrichter in regelmäßigen Abständen gemessen wird. Im oberen Teil des Trichters zeigt sich, ob das Branding arbeitet und im unteren Teil, ob die Aktivierung funktioniert.

Die größte Herausforderung bleibt die Zeit, die es braucht, bis man die Fortschritte der Organisation zeigen kann, lange bevor der Profit eingesammelt werden kann.

Es geht nicht um die Frage, WARUM sollte man langfristig eine Marke aufbauen, sondern WIE. Also, ran an die Arbeit. Und viel Erfolg.



**Quellen:**

1. <https://www.marketingweek.com/mark-ritson-answer-question-marketers/>
2. <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/les-binet-on-why-long-term-marketing-matters-in-the-age-of-short-termism/3307>
3. <https://www.marketingscience.info/when-brands-stop-advertising/>
4. [https://www.marketingweek.com/mark-ritson-pg-coke-dont-cut-ad-spend/?cmpid=em~newsletter~weekly\\_news~n~n&utm\\_medium=em&utm\\_source=newsletter&utm\\_campaign=weekly\\_news&eid=22267565&sid=MW0001&adg=8361470](https://www.marketingweek.com/mark-ritson-pg-coke-dont-cut-ad-spend/?cmpid=em~newsletter~weekly_news~n~n&utm_medium=em&utm_source=newsletter&utm_campaign=weekly_news&eid=22267565&sid=MW0001&adg=8361470)

**Buchempfehlungen**

Von Ralph Ohnemus:

**Markenerleben.** Die Strategie im Hyperwettbewerb und Informationstsunami > [hier bestellen](#)

**Markenstaunen.** Gewinnen im Informationstsunami > [hier bestellen](#)



**Feedback, Anregungen oder Kritik zu diesem Artikel:**  
[braincandy@ka-brandresearch.com](mailto:braincandy@ka-brandresearch.com)

Der Autor

**Ralph Ohnemus, CEO.** Seit 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch. Vorher war er 15 Jahre Kunde von K&A BrandResearch. Nationale und internationale Marketing- und Vertriebserfahrung in Senior Management Positionen, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation – zuletzt als SVP Consumer Sales verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialketten bei Viag Interkom O<sub>2</sub>.

Kontakt: [r.ohnemus@ka-brandresearch.com](mailto:r.ohnemus@ka-brandresearch.com)

