

# Magnetische Werbung: Einladung zur Identifikation mit den Werten des Unternehmens

**Wolfgang Pachali**

Kreditgenossenschaften sollen ihre Grundwerte kommunizieren. Wie macht man das in Werbung und PR? Es geht nur, wenn wir uns erlauben, gerade in der Werbung wieder Worte und Inhalte zu gebrauchen, bei denen sich etwas denken läßt. Die Sprache der klassischen Werbung, der wortreichen Nichtsager, des billigen Populismus muß konsequent gemieden werden.

Ein genossenschaftlicher Verbund lebt von und aus der Balance zwischen Anspruch und Verzicht, Bindung und Freiheit – innen wie außen. Mehr Selbstbestimmung, Selbstverwaltung und Selbsthilfe – dieser Dreiklang der Freiheit ist heute nicht nur wünschenswert, er ist auch möglich – und deshalb auch überzeugend kommunizierbar.

---

## Von Produkten zu Werten

---

In hungrigen Märkten werden Kaufentscheidungen über Produkt- und Leistungsmerkmale getroffen. Frei nach der Brechtschen Devise „Erst kommt das Fressen und dann die Moral“ sieht das in gesättigten Märkten ganz anders aus: die Produkte haben eine gleichermaßen entwickelte Kontur, die greifbaren Unterschiede sind auf Marginalien geschrumpft. Entscheidend für den Kauf wird jetzt die „Moral“, der immaterielle Wert, der sich in einem Produkt oder einer Leistung niederschlägt.

Henry Ford verabscheute noch jede Werbung, die über reine, ehrliche Produktinformation hinausgeht. Zu seinen Zeiten lag er damit goldrichtig. Heute wollen die Kunden viel mehr wissen: Symbolisiert das Auto meinen Status? Ermöglicht der geringe Benzinverbrauch ein ökologisch gutes Gewissen? Bietet das Auto – Todesursache Nr. 1 – mit Airbag, ABS und Knautschzone das gute Gefühl der Sicherheit?

„Neu, preiswert, gut“ mit diesem klassischen Dreiklang traditioneller Werbung

ist schon lange kein Blumentopf mehr zu gewinnen. In dieser Botschaft steckt nichts Herausragendes, nichts Erstaunliches, nichts Verlockendes. Alle Wettbewerber sind auf einem vergleichbaren Stand. Kontoführung, Bargeldautomaten, Konsumentenkredite, Sparbücher und Investmentfonds gibt es heute an jeder Ecke.

---

## Werbung langweilt – normalerweise

---

Eigentlich fängt die Aufgabe von Kommunikation jetzt erst an – doch ihre faktische Leistungsfähigkeit scheint hier schon aufzuhören. Werbung ist heute meist eine Dokumentation des Nichtsagenden. Unter dem Schlagwort „Imagewerbung“ wird Leere durch Penetranz kaschiert. Wenn wir Glück haben, ist Werbung wenigstens nicht ärgerlich. Meistens ist sie jedoch langweilig, selten erfreulich und begeisternd fast nie.

Gestatten wir uns dieses Urteil frei von allem Wohlwollen. Allzuoft endet das Gutgemeinte im Schlechtgemachten. Wenn wir wirklich nichts zu sagen haben – was ja vorkommen kann – dann sollte man dafür nicht noch teure Anzeigenkampagnen benutzen. Schließlich: Wenn in der Werbung schon keine Lebenslust mehr steckt, wieviel Vitalität dürfen wir dann noch in den werbenden Unternehmen vermuten? Kümmerliche Reste, wenn man von der Botschaft auf die Botschafter schließt.

Statt Schwächen auszubügeln, Austausch vorzuspiegeln und Gewohntes zu bestätigen mußte Werbung Stärke zeigen, Gemeinschaft bekunden und Ungewohntes eröffnen.

Doch heute sind offensichtlich auch die Verantwortlichen für Werbung satt. Dabei brauchen Unternehmen gerade in gesättigten Märkten hungrige Werber; kritische und kreative Menschen, die nicht auf das Gewohnte, Vertraute und Bequeme setzen. Kommunikations-

agenten, die im Sinne der Kunden bei den Verkäufern an der Front scharf nachfragen: Was habt Ihr wirklich zu bieten, was Euer Kunde sonst nirgends bekommen kann? Denn jeder Werbeprofi weiß: Der noch so laute Marktschrei nach dem Motto „Das haben wir auch!“ oder „Das können wir auch!“ verhallt wirkungslos.

Die professionellen Kreativen müßten stören, irritieren, aufschrecken. Sie müßten den Hunger auf Kunden an der Verkaufsfond wecken. Statt dessen begnügen sie sich mit einem: „Was haben wir denn da Tolles?“

---

## Aufruf an die Kreativen: Weg mit Standards und Ideologien!

---

Von Alltag und Routine mit dem Rücken an die Wand gepreßt geben sich die sogenannten Kreativen meistens mit dem Herkömmlichen zufrieden und gehen den sicheren Weg, den risikolosen Weg in die Langeweile und Austauschbarkeit. Vom Prospekt bis zum Geschäftsbericht, vom Betriebsausflug bis zur Vertreterversammlung: Endlos variierte Standards beherrschen das Bild. Ob bei der Auswahl der Themen, Räume, Referenten oder Präsentationstechniken: Da gilt selbst die erstmalige Nutzung eines alten Overhead-Projektors als Aufbruch in die Moderne.

---

## Postmoderne Worthülsen

---

Werbebotschaften, die das Einzigartige, das Besondere, das Authentische eines Produktes herausstellen, sollen hier Abhilfe schaffen. Kein Kunde will heute mehr Massenware, jeder will etwas Besonderes sein. Produkte und Leistungen werden zum Identitätsausweis: Wir sind, was wir kaufen. In hungrigen Märkten geht es um Konsum: den

Produktanbietern wie den Verbrauchern. In satten Märkten macht Kommunikation dem Konsum Konkurrenz. Die Qualität einer Verbindung, wie sie sich in einer Kaufentscheidung spiegelt, wird wichtiger als das gegen Geld eingekaufte Produkt selbst. Das Produkt tritt gegenüber der Geschichte, die es erzählt, in den Hintergrund.

Beispielhaft dafür steht der Slogan für Jeans von Levis: „Every wrinkle tells your story.“ Kleidung als Dokumentation der eigenen Lebensgeschichte. So sollen jetzt alle Produkte sein: eine höchstpersönliche Äußerung, ein individuelles Bekenntnis.

Doch auch diese Ansprache des Kunden über seine vermeintlichen Werte bleibt schal. Jeder weiß, daß sich Freiheit nicht kaufen läßt, noch nicht einmal mit einer Kreditkarte. Niemand glaubt im Ernst, daß er mit einem BOSS-Jaket zum Chef wird, daß man Alltagsprobleme mit einer Flasche CocaCola besser bewältigt, oder daß sich erotische Abenteuer mit Parfüm-Flacons kaufen lassen.

---

## **Von der Individualität des Kunden zur Einmaligkeit des Anbieters**

---

Selbst wenn man mit seinem Konto gern bekennen möchte: „Vertrauen ist der Anfang von allem“, bleibt das Mißtrauen gegenüber der Glaubwürdigkeit derer, die hier ihre Grundsätze bekunden. „Peanuts“ haben alle noch im Ohr. Ein guter Satz entpuppt sich schnell als Sonntagsrede. Das Unternehmen hält nicht, was es verspricht. Das übliche Werbedefizit, Bestätigung des Vorurteils: „Wer etwas verkaufen will, der übertreibt, der übervorteilt, der lügt.“ Die Werbefachleute haben ihren Naisbitt gelesen. Jetzt laufen sie alle dem „Megatrend Individualität“ hinterher und verkaufen den Kunden Produkte und Leistungen als Ausdruck ihrer Persön-

## **An alle Unternehmer: So sichern Sie gute Werbung**

1.

### **Je kleiner der Unterschied, um so größer dessen Bedeutung**

Wer sich nicht unterscheidet, ist austauschbar, im Grunde überflüssig. Wer vergleichbar ist, hat keinen eigenen Daseinszweck. Unternehmen haben in gesättigten Märkten vor allem eine Aufgabe: Farbe zu bekennen und ihre unverwechselbare Eigenart darzustellen, die ihren immateriellen Wert ausmacht.

2.

### **Je größer der Wettbewerbsdruck, um so wichtiger wird Einmaligkeit**

Noch immer ist der Glaube verbreitet, das Beste und Attraktivste sei das Neue. Unter dem Deckmantel „Professionalität“ wirft man die eigene Tradition leichtfüßig über Bord und folgt fleißig den Fortschritten der anderen: immer weiter weg von den eigenen Stärken und Werten. Eine im Sinne der Zukunft betriebene, besonders perfide Form der Identitätszerstörung. Aus dieser Sackgasse führt konsequente Selbstbesinnung.

3.

### **Je schlechter die Nachrichten, um so wichtiger sind gute Erfahrungen**

Unterstützt von den auf schlechte Nachrichten setzenden Medien gehen die Kunden heute gegenüber den Banken von offener Distanz zu kritischem Mißtrauen über. Verschärft wird dieses negative Vorurteil durch ein gängiges Mißtrauen gegenüber Werbung: „Wer verkaufen will, will nicht helfen, sondern Absatz machen.“ Diese Distanz können nur starke persönliche Erlebnisse überbrücken.

4.

### **Je mehr Medien, um so entscheidender die Auswahl**

Angesichts der Medienvielfalt kann Kommunikation nur dort erfolgreich sein, wo sie sich der Medien ihrer Zielgruppe bedient. Für Jugendliche brauchen wir Internet, für Senioren viel direkte persönliche Betreuung. Der Unternehmer liest das Handelsblatt, der Handwerker hört morgens Radio.

5.

### **Je größer die Informationsflut, um so wertvoller die Orientierung**

Information ist themenbezogen und objektiv. Orientierung ist personenbezogen, wertebezogen, subjektiv. Information ist im wesentlichen ein Quellen- und Mengenproblem, Orientierung ein Problem der Analyse entscheidender Faktoren im Einzelfall, eine Frage subjektiver Qualitäten.

6.

### **Je deutlicher das Defizit, um so „moralischer“ der Kaufentscheid**

Je bewußter den Kunden das Wertedefizit eines Produktes ist, um so deutlicher muß es kompensiert werden. Ein durchschnittlicher Mittelklassewagen braucht wenigstens den Schriftzug einer berühmten Rockband. Selbst das Statussymbol Porsche muß mit einem niedrigen Benzinverbrauch werben.

7.

### **Je lustvoller Kommunikation, um so mehr Markterfolg**

Pflichterfüllung und Routine sind die schlechtesten Ratgeber für Kommunikation. Wer keine Lust auf Kunst hat, sollte auch keine Kunst sponsorn. Wer sich für Jugendliche nicht interessiert, kann kein erfolgreiches Jugendmarketing entwickeln. Deshalb: Hände weg von Dingen, die freudlos betrieben werden! Nichtstun ist die verträglichste Form lustloser Kommunikation.

lichkeit. Der Kunde soll den Unterschied erleben, sich selbst als etwas Besonderes fühlen.

„Nix Stinknormales, Nix Langweiliges. Nix Allerweltsmäßiges“ verspricht SEAT. Und SAAB behauptet „Alle Menschen sind gleich. Aber müssen deshalb auch alle Autos gleich sein?“ Eine Jeans wird zum unersetzlichen, echten Wert, besonders die von Pioneer: „Nothing can replace a pioneer. Pioneer authentic jeans.“ Die Massenware wird qua Kommunikation ins Einzelstück zurückverwandelt, der Kunde als besonderes Exemplar seiner Gattung angesprochen, wie auch bei ntv mit dem Slogan: „Wir bedienen auch Minderheiten: zum Beispiel Manager, Broker und Banker.“

Bei dieser hechelnden Verfolgung des neuesten Trends entgeht den Werbern Wesentliches. Sie laufen in die falsche Richtung: Vom verwechselbaren, vergleichbaren Unternehmen in Richtung auf eine allgemeine, unspezifische Individualität beim Kunden. Über ihren Trendstudien und Marktforschungen haben die Werber vergessen, worum es bei Unternehmenskommunikation im Kern geht, wenn sie erfolgreich sein soll: Um Glaubwürdigkeit.

Für wirkliche Glaubwürdigkeit muß die Richtung umgekehrt werden. Der Megatrend Individualität gilt zunächst für die Unternehmen. Heute muß deren Kommunikation vom individuellen, einzigartigen Unternehmen ausgehen, dessen spezifische Eigenart herausstellen – und von dort aus zum Kunden, der sich ans Wertgefüge andocken kann, wenn er mag.

Auf dem Weg vom hungrigen in den gesättigten Markt verschiebt sich das Interesse der Verbraucher. Zuerst sagen sie: „Das will ich – auch – haben.“ Sie sind Käufer. Dann sagen sie: „So will ich auch sein.“ Nun sind sie Kunden, die zeigen, was ihnen Freiheit, Abenteuer oder Familienglück wert ist: Jeder auf seine Weise, ganz persönlich. Heute wollen sie Anteilseigner sein. Was wir heute erreichen müssen, ist überraschende Begeisterung: „Mensch,

das sind meine Werte! Werte, auf die ich stolz bin.“

---

## **Vertrauen ist immer persönlich**

---

Der Kunde glaubt den Versprechen der Anzeige eines Produktes erst, wenn er dessen Einlösung erlebt. Wer Werte kommunizieren will, muß positive Erlebnisse und persönliche Austauschmöglichkeiten schaffen. Es stimmt ja: Vertrauen ist der Anfang von allem. Aber es hilft nicht, das nur zu behaupten. Wiederholung kann Glaubwürdigkeit weder produzieren noch ersetzen. Vertrauen entwickelt sich nur in unmittelbarer Kommunikation, aus persönlicher Überzeugungskraft. Die setzt eine vitale Beziehung voraus, die nicht mit dem Überreichen einer Visitenkarte hergestellt werden kann. Vertrauen braucht Entwicklung, langjährige Bezugspersonen und Zuverlässigkeit.

Der Wechsel des Ansprechpartners, der vertrauten Bezugsperson zerstört nachhaltig das Fundament, mit dem Finanzdienstleister heute arbeiten. Ihre Leistung besteht ja gerade in dem, was nur in vertrauensvoller Beziehung aufgebaut werden kann: Eine subjektiv hilfreich empfundene Orientierung als Fundament finanzieller Entscheidungen nach eigenen Wünschen und Zielen.

---

## **Lebhafter Austausch und echter Orientierungswert**

---

Heute geht es den Kunden nicht primär um die Durchsetzung konkreter Ziele, sondern um eine Bestätigung, daß sie sich auf dem richtigen Weg befinden. Das ist die kommunikative Leistung von „The city never sleeps!“ – Wir sind Deine Bank, weil wir auf den Rhythmus und das Lebensgefühl der Großstadt bauen. Vermittelt werden hier keine

Lösungen, sondern Glaubensgrundsätze, säkularisierte Bekenntnisse.

Worauf bauen Volksbanken und Raiffeisenbanken? Worauf gründet sich ihr Versprechen vom freien Weg? Soll die Kommunikation der Kreditgenossenschaften effektiv sein, brauchen wir mehr Nachdenklichkeit in diese Richtung, mehr Selbstbewußtsein, mehr Lust an der Aufgabe, der wir uns verschrieben haben, – mehr genossenschaftliche Mission, wie Walter Weinkauff sie fordert. Wahrheit ist den Menschen zumutbar, ebenso Verantwortung und Initiative. Wir wollen Kunden, mit denen wir unsere Ziele verwirklichen können: Ideale Partner, ideelle Partner. Die Chancen dafür stehen gut, denn die Kunden wollen nicht mit Informationen überschüttet werden. Sie suchen echte, überzeugende Orientierungswerte. Deshalb wird die Einweg-Kommunikation klassischer Prägung durch das Gespräch, die persönliche Begegnung, den unmittelbaren lebhaften Austausch ersetzt. Deshalb vollziehen wir die Wende von der Anzeige zu Veranstaltungen, von der Prospektserie zur Ratgeber-Reihe. Deshalb wendet sich Marketing von der Werbung hin zum Beschwerdemanagement. Deshalb investieren wir immer mehr Geld in Veranstaltungen und immer weniger in klassische Werbung und PR.

Unpersönliche, medial vermittelte Kommunikation wird durch persönliche Verständigung verdrängt. Gerade im Zeitalter der Computer. Eine überzeugende Kommunikationsqualität wächst nicht aus neuen Techniken, sondern aus einer treffenden Sprache und aus anspruchsvollen Inhalten, die dem Adressaten spürbar etwas bedeuten.

---

## **Aus Tauschpartnern werden Gesinnungsgenossen**

---

Sicher wollen Kunden auch heute etwas kaufen, vor allem aber wollen sie etwas teilen: Ihre Grundüberzeugung.

Der Kunde will Anteil haben an dem Wertgefüge, für das ein Unternehmen mit seinen Leistungen und Produkten steht. Der Kauf eines Produktes folgt jetzt unmittelbar aus der Identifikation mit dem Unternehmen (und nicht umgekehrt!). Hier erweist sich die einzigartige Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften als gegenwartstauglich und zukunftsweisend.

Bei so fundamentaler Bedarfslage hilft nichts „allgemein Menschelndes“ nach dem Motto „Wir sind immer für Sie da.“ Da kommen wir mit Rückgriffen auf das Reservoir allgemeiner Befindlichkeiten und gängiger Leerformeln nicht weiter. Genossenschaften könnten mit der klaren Kommunikation ihrer Grundwerte hier einen entscheidenden Schritt vorwärts gehen. Weinkauf hat entwickelt, wie attraktiv diese Werte gerade heute sind. Dennoch werden sie verdeckt gehandelt: „Wir haben Werte – aber psst! Wir verraten sie nicht.“

## **Der Schlüssel zum Erfolg ist nicht Information**

Die gängige Rede von der „Informationsflut“ kaschiert das eigentliche Problem. Uns überfluten gar keine Informationen, sondern schein-informative Nichtigkeiten. Wir werden zugeschüttet mit Nachrichten, wort- und bilderreichen Zumutungen, die nur vorgeben, informativ zu sein. Was ist eine Information wert, deren Inhalt mir bekannt ist? Was ist eine Information wert, die mich weder berührt noch betrifft? Gar nichts! Werbung ist überflüssig bis ärgerlich, weil sie mir nur selten sagt, was ich nicht schon längst wüßte, nur wenig, was mich interessiert, und so gut wie gar nichts, woran ich glauben möchte. Was uns überflutet sind Informationen ohne Informationswert: Daten und Fakten – ohne Hintergründe, ohne Herz. Kommunikation für Kreditgenossenschaften setzt dort an, wo systematisch Vertrauen und wechselseitige Erfah-

## **Marketing zum Zuhören**

Nur knapp 30 Prozent der menschlichen Kommunikation funktioniert – unter optimalen Bedingungen. Dieses Ergebnis einer amerikanischen Studie bestätigten die Marketingfachleute der Volksbanken und Raiffeisenbanken, wenn sie beklagen: Der Informationsfluß zwischen Verband und Mitgliedsbanken ist zäh. Bei einigen Banken kommen die Marktinformationen nur selten dort an, wo sie gebraucht werden. Zudem läuft der Erfahrungsaustausch der Banken untereinander nur punktuell und ist in weiten Zügen dem Zufall überlassen.

Ein neues Medium soll hier Abhilfe schaffen, ein Marketing-Magazin im Radioformat auf Kassette: radio auto mobile.

Im Februar ging radio auto mobile zum ersten Mal auf Sendung. Inzwischen sind Anerkennung und Kritik angekommen und werden in die Mai-Sendung verarbeitet. Jetzt mischen

sich unsere Reporter unter die Menschen – etwa beim „Ersten Wirtschaftsforum für Menschen unter Zwanzig“ – und fangen Stimmungen und Stimmen ein. Weitere Schwerpunkte der zweiten Sendung sind: Portrait einer erfolgreichen Förderpreis-Partnerschaft zwischen Bank und Mittelständler, eine Einstimmung auf die Jungunternehmer-Veranstaltung am 23. Mai in Rödermark/Ober-Roden, Aktionsanregungen aus den Banken und ein Extra zum umstrittenen Thema Vertrieb: Wohin geht die Reise bei Volksbanken und Raiffeisenbanken?

von denen die gesamte Organisation der Genossenschaften getragen und geprägt wird: Selbstverantwortung, Selbstverwaltung und Selbsthilfe. Gehen wir das Risiko ein, uns grundsätzlich zu unterscheiden. Seien wir herausragend: nicht besser als die anderen, sondern anders, auf unsere eigene Weise. Wir können dabei nur gewinnen – zunächst Gelassenheit. Denn besser sein zu wollen als die anderen bedeutet angestregtes Hecheln von Tag zu Tag. Besser zu sein, genügt nicht mehr. Anders zu sein ist noch kein Garant für Erfolg. Aber unsere einzige echte Chance.

„Put all your eggs in one basket“ lautet eine amerikanische Devise erfolgreicher Konzentration, an die wir uns halten sollten, wenn wir die Einmaligkeit der genossenschaftlichen Grundwerte herausstellen wollen. Nutzen wir jede Gelegenheit – intern und extern – um zu zeigen, was uns unverwechselbar und anziehend macht: nicht die Produkte und Leistungen im einzelnen, sondern die Werte, denen sie gelten. Die Werte,



sich unsere Reporter unter die Menschen – etwa beim „Ersten Wirtschaftsforum für Menschen unter Zwanzig“ – und fangen Stimmungen und Stimmen ein. Weitere Schwerpunkte der zweiten Sendung sind: Portrait einer erfolgreichen Förderpreis-Partnerschaft zwischen Bank und Mittelständler, eine Einstimmung auf die Jungunternehmer-Veranstaltung am 23. Mai in Rödermark/Ober-Roden, Aktionsanregungen aus den Banken und ein Extra zum umstrittenen Thema Vertrieb: Wohin geht die Reise bei Volksbanken und Raiffeisenbanken?

von denen die gesamte Organisation der Genossenschaften getragen und geprägt wird: Selbstverantwortung, Selbstverwaltung und Selbsthilfe. Gehen wir das Risiko ein, uns grundsätzlich zu unterscheiden. Seien wir herausragend: nicht besser als die anderen, sondern anders, auf unsere eigene Weise. Wir können dabei nur gewinnen – zunächst Gelassenheit. Denn besser sein zu wollen als die anderen bedeutet angestregtes Hecheln von Tag zu Tag. Besser zu sein, genügt nicht mehr. Anders zu sein ist noch kein Garant für Erfolg. Aber unsere einzige echte Chance.

■ Wolfgang Pachali ist Direktor des Bereichs Unternehmensberatung im Genossenschaftsverband Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen e.V. Frankfurt