



Kraftvolles Marketing – ein Plädoyer für freizusetzende Kräfte im Marketing

Seit Jahren wiederholen wir die Herausforderungen für das Marketing: auswechselbare und viele Produkte sowie Services, Informationsflut, Preisdruck. In diesem Umfeld gerät Marketing leicht in die Defensive. Die Aufgaben sind größer, die Budgets werden gekürzt und manche verbreiteten Marketingansätze greifen kaum.



Dieses Plädoyer zeigt einen neuen und erfreulichen Zugang zum Marketing. Die Voraussetzung: Diese Ansätze gilt es, nicht einfach zu den bestehenden Aktivitäten zu addieren und zu integrieren. Vieles im Marketing ist Ballast und falsch oder hat sich nicht bewährt. Wenn wir diesen Ballast abwerfen, so werden Kräfte freigesetzt. Im neuen Marketing gibt es Zielgruppen und Leistungskategorien, Kanäle und Instrumente für die Kundenbearbeitung sowie die interne Organisation, die Aufgaben in Marketing und Vertrieb erfüllt – alles bezogen

auf den Kundenprozess. Mehr braucht es nicht. Und: Marketing wird wieder zu einer Herausforderung und Arbeit, die Spaß macht und beflügelt.

Schritte des Kunden begleiten

Der Multioptionskunde bewegt sich in einer vielfältigen Welt von Information und Konsum. Es gefällt ihm viel. Sein gedanklicher Spielraum ist groß, die Ideen und Gefühle sind schnell und mühelos. Die meisten



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen und Geschäftsführer
des Instituts für Marketing.



DR. MARC RUTSCHMANN,
Lehrbeauftragter an der
Universität St.Gallen (HSG).

Identifikationen führen aber nicht dazu, dass der Kunde auch handelt. Zwischen den Möglichkeiten, dem Wollen und dem Verhalten gibt es viele Zwischenschritte. Eine Markenkampagne ist beispielsweise noch sehr weit von einem Kauf entfernt. Die Überzeugung: Die Kundenprozesse werden bei vielen Optionen des Kunden laufend länger. Die Wurfweite des Marketings reicht deshalb immer seltener von der Anregung des Kunden bis zum Kauf.

Wirksames Marketing muss hier ansetzen. Es soll den Weg zum Kaufverhalten begleiten und dabei Hindernisse ausräumen und fördern. Der Kunde sucht nämlich laufend nach geeigneten Kaufobjekten; helfen wir ihm dabei. Wenn der Kunde ein Angebot sieht, so überlegt er gleich, ob er kaufen soll. Diese Voraussetzung ist positiv. Dabei ist der Kundenprozess viel weniger durch Ansprüche, Kaufkriterien oder systematische Evaluationsschritte geprägt als durch Gelegenheiten, konkrete Situationen oder eingespielte Automatismen. Solche Automatismen schließen beispielsweise spielerisches Verhalten, Reiz von Handlungen, Lust und Gewohnheiten ein. Neues Marketing stützt sich auf die Kundenprozesse, wie sie sich unter dem Mikroskop zeigen. Es identifiziert die Schlüsselstellen (dort wo beispielsweise viele Kunden den Prozess abrechnen) und es nutzt die vielfach bestätigten Mechanismen der Verhaltensforschung: zu Verstärkung, Belohnung und sozialen Beziehungen. Das Kundenverhalten fließt, ist dynamisch und lässt sich nicht

in den zusammengezählten Vorteilen und davon abgezählten Nachteilen beim Kaufakt fassen. Im Kundenprozess gilt es, zu moderieren oder das geeignete „Schüpfli“ für den nächsten Schritt zu geben. Die Forderung nach einem Marketing, welches sich an Kundenprozessen und -verhalten orientiert, kommt vermeintlich harmlos daher. Nur ist das eine Revolution. Sie kann chronische Grenzen des Marketings durchstoßen. Und vor allem gibt es nicht einfach neue Aufgaben, sondern der Ansatz entlastet.

Befreiung von Theorien und Erklärungen – die schon bisher nicht funktionierten

Es gibt viele Theorien und Erklärungen im Marketing. Beispiele sind Markenführung, Integrierte Kommunikation, Image und Einstellungen (oder Attitudes), Emotionen, Segmentierung, Kundenzufriedenheit und viele mehr. Zahllos sind die Teilerklärungen zu Strategien, Instrumenten, Variablen. Vieles ist nur kategorisierend und deskriptiv oder banal und lässt den Anwender ratlos zurück. Wo diese Erklärungen davon ausgehen, dass die Kunden auch tun, was sie empfinden oder äußern, liegen sie meistens falsch. Wirkt es beispielsweise irgendwie positiv, wenn ein Unternehmen vom Kunden als sympathisch, fortschrittlich und dynamisch empfunden wird – eventuell mit einem Durchschnittswert von 5,4 auf einer

Fotos: ©Stockphoto, Unternehmen



Skala von 1–7? Die Theorien wurden wiederholt und gegenseitig von Marketingexperten bestätigt. Sie scheinen plausibel und geben den Verantwortlichen (und Absolventen der Business Schools) den nötigen Halt und eine Orientierung. Das ist so nützlich, dass selbst jahrelange Misserfolge die Verantwortlichen kaum von ihrem Weg abbringen. Und: Diese Theorien sind nicht einfach Lehrbuchwissen, das nichts schadet, wenn es schon nichts nützt. Begriffe, Erklärungen und Theorien prägen, was und wie wahrgenommen wird, wie Verantwortliche ihre Probleme interpretieren und gewichten, welche Maßnahmen sie ergreifen. Wohl deshalb verlangen Spezialisten für das Management des Unerwarteten in komplexen Unternehmen und Märkten mehr Achtsamkeit sowie ein Ent-Lernen und De-Effizienz (vgl. Horx, M., Hrsg.: *Trend Update zum Thema Resilience*, 2011/08; S. 29).

Abstrakte Konstrukte und Artefakte des Marketings können Verantwortliche weitgehend vergessen, ohne irgendwelchen Schaden zu nehmen. Marketing muss Verhalten und Handlungen bewirken und den Prozess der Kunden begleiten. Das ist bereits genug,

wenn auch anspruchsvoll. Die Verhaltensforschung und ihre wertvollen Ergebnisse stammen meistens nicht aus dem Marketing, sondern betreffen allgemein das menschliche Verhalten in verschiedenen Konstellationen.

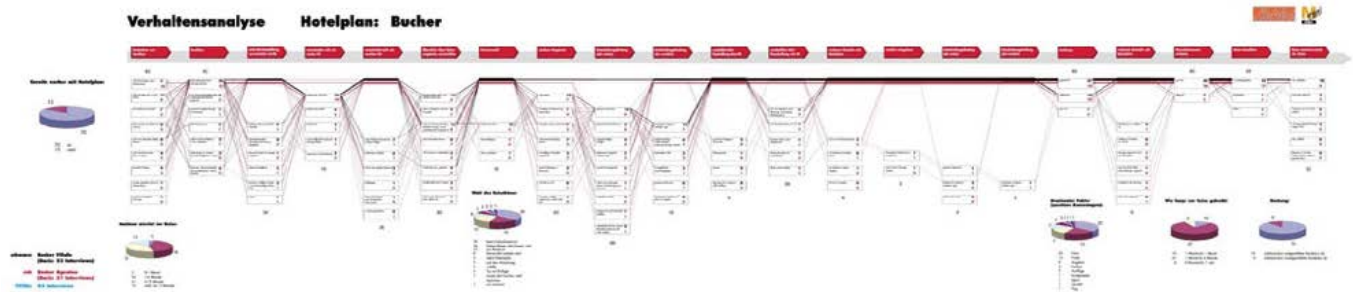
Die Zahl der Schauplätze im Marketing scheint laufend zuzunehmen. Wo sollte ein Marketingteam nicht überall aktiv sein! Stichworte lauten: Touch

Points, Social Media, Multi-channel, nachhaltiges Marketing oder Value Selling. Leicht lassen sich 100 Begriffe erwähnen. Das Marketingsortiment nimmt zu, und wer vom Angebot ausgeht, wird überfordert. Unternehmen brauchen eine eindeutige Marketinglogik, dann wissen sie rasch, was sie brauchen und

was sie weglassen können. Sich konsequent auf Kundenprozesse auszurichten, ist eine kraftvolle Logik und damit gute Wahl. Der Kampf von realem Marketing gegen bestehende Lösungen ist aber oft gar nicht nötig. Wenn Markenführung und Werbung in einem Unternehmen akzeptiert sind und funktionieren, so kann sich dieser Anbieter umso besser auf die neue Marktbearbeitung konzentrieren.

Marketing ist für starke Leistungen wirksam und nicht dazu da, die Schwächen der Angebote zu überspielen.

LANDKARTE DES MARKTGESCHEHENS



Verhaltens-/Kaufprozess für eine Reise (hier nur angedeutet und nicht lesbar)

Quelle: Universität St.Gallen.

Befreiung von abstrakten Top-down-Strategien

Wirksames Marketing ist konkret und situativ. Deshalb funktionieren Bottom-up-Ansätze besser als Top-down-Vorgehensweisen. Zwar erscheinen Top-down-Strategien so wunderbar gestaltend, es sind große Würfe und visionäre Konzepte. Nur bewegen sie zu wenig, weil sie sich oft gar nicht auf den Boden bringen lassen. Manchmal ist es allerdings von Vorteil, dass neue Strategien und Konzepte von oben nicht greifen und die Front nötige Anpassungen vornimmt oder manche Dinge weglässt.

Was sich nicht konkret anwenden und erproben lässt, ist nur konstruiert und fein ausgedacht. Abgehobene Würfe verhindern Innovationen, statt sie zu bewirken!

Ein Unternehmen kann beispielsweise das Preisimage nie übergreifend beeinflussen, denn der Kunde erlebt die Preiswürdigkeit in vielen Facetten. Bei diesen Facetten gilt es, auszuwählen und zu beeinflussen. Natürlich wendet jeder Marketing-Professional ein, dass solche Strategien dann auf dem Weg nach unten laufend verfeinert und konkretisiert werden.

Nur sind häufig die ausgewählten Komponenten für den Kunden nicht richtig gewählt und gewichtet. Zudem ist der Zusammenhang zwischen Preisimage und effektivem Kaufverhalten wahrscheinlich zu wenig erfasst. Wo Top-down aber eine zunehmende Rolle spielt: Kunden erwarten vom Anbieter zukunftsfähige und attraktive Leistungen und nicht ängstlich angepasste „Produkt-Features“, die sich auf repetitive Marktforschungen stützen.

Befreiung von zahlreichen und fragwürdigen Zwischenzielen

Marketing wehrt sich meistens gegen Umsatzziele. Viele Aktivitäten zu Marktaufbau und Kommunikation lassen sich nicht unmittelbar mit mehr Käufen des Kunden belegen. Deshalb gibt es viele Vor-Ziele, beispielsweise Image oder Kundenzufriedenheit. Die Zielerfüllung wird rigoros gemessen, aber die Wirkung auf den Kauf ist lediglich in den Köpfen der Verantwortlichen angenommen oder plausibel begründet. So führen Markenziele oder Ziele zur Kundenzufriedenheit wieder zu eigenen Aktivitäten, die sich nicht selten vom eigentlichen Erfolg des Unternehmens entfernen. Zudem: Abstrakte und aggregierte Saldo-Zwischen-Größen sind kaum nützlich.

Entlasten Sie sich von fragwürdigen Zwischenzielen. Orientieren Sie sich uneingeschränkt an kurz- und langfristigem Umsatz und Ertrag. Vorstufen oder Zwischenziele gibt es nur auf dem konkreten Weg des Kunden zum Kauf und Wiederkauf und nicht in abgehobenen Sphären der Marketingdisziplin.

Gedachte Zusammenhänge zwischen Markenkampagnen und Käufen sind eine schwache Grundlage für eingesetzte Riesensbudgets.

Befreiung vom konstruierten Kundenverhalten

Kundenorientierung ist ein Allgemeinplatz, weil bereits Jahrzehnte gefordert. Deshalb befasste sich Marketing mit Markt- und Kundenpsy-





chologie. Diese Auseinandersetzung bescherte uns vielfältige Hinweise von Lifestyle bis kognitiver Dissonanz. Differenzierte Motive, Einstellungen oder Bedürfnisse der Kunden beschäftigen besonders bei Segmentierungen, es gilt, die Kundengruppen zu unterscheiden. Nur lernte das Marketing auch damit kaum, auf den Kunden einzugehen, ihm zuzuhören, ihn zu beobachten. Vielmehr sind Anwender erstaunt, dass sich Kunden nicht so verhalten, wie sie scheinbar müssten. Zwischen Ergebnissen der Marktforschung und dem Verhalten erscheint eine merkwürdige Diskrepanz. Kunden kaufen beispielsweise besonders jene Angebote, die ihnen in der Marktforschung weniger gefielen.

Neues Marketing befreit sich von der Persönlichkeitsforschung und von Absichten der Kunden und konzentriert sich auf konkrete Kundenerlebnisse, Handlungsabfolgen und Verhalten. Zugänge sind die

Micro-Verhaltensanalysen, analytisches CRM (gestützt auf reale Kundentransaktionen), Auswertung von konkreten Feedbacks der Kunden und Tests. Die Ergebnisse von Micro-Verhaltensanalysen sind erstaunlich robust. Werden sie wiederholt, so zeigen sich neue Aspekte, die für den Kunden eine Rolle spielen automatisch (vielleicht die Marke, vielleicht Social Media, vielleicht der neue Standort eines Anbieters). Solche erfassten Kaufprozesse sind nahe beim Kunden – näher geht nicht.

Die Vielzahl der Marketinginstrumente führt dazu, dass Unternehmen inzwischen bis Hunderte von Touch Points zum Kunden aneinander reihen. Befreien Sie sich von der Jagd nach neuen Instrumenten. Konzentrieren Sie sich auf Botschaft, Zielgruppe und Situation. Die möglichen Lösungen mit Instrumenten lassen sich dann leicht ableiten. Immer gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Kunden zu erreichen.

Natürlich gibt es starke Marken. Käufer und Nutzer haben sie handelnd aufgebaut!

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen



Unternehmen brauchen „Social Media“ oder „Mobile“ nicht, können sie aber in geeigneten Fällen nutzen.

Neues Marketing teilt die Kunden nicht mehr festen Segmenten zu, sondern bietet klare Zusammenarbeits- und Nutzenalternativen. Der Kunde wählt und segmentiert sich damit für jede Kaufsituation selbst.

Befreiung von einer ängstlichen Abgrenzung des Marketings

Marketing hat seine Aufgabe in der Vergangenheit sorgfältig bestimmt und im Unternehmen abgegrenzt. Besonders spielte dabei auch eine Rolle, was Marketing nicht tut oder leisten kann. Folge war es meistens, dass sich Marketing von den aktuellen Geschäftsergebnissen verabschiedete. Das Ergebnis war dann ein Kampf zwischen Marketing und Controlling, Marketing und Technik sowie Marketing und Vertrieb.

Mit den Zielen Umsatz und Ertrag ziehen Marketing und die weiteren Funktionen im Unternehmen endlich wieder am gleichen Strick. Vergessen Sie künstliche Unterschiede zwischen Kommunikations- und Distributionskanälen. Marketing ist Vertriebsunterstützung oder fördert einfach das Geschäft. Dann werden Kräfte frei, die intern verbraucht wurden, um Marketing zu positionieren und laufend zu begründen, dass es auch erfolgreich ist. Das gilt ebenso für die Spezialdisziplinen, die sich oft in besonderen Abteilungen oder Einheiten wieder finden. Beispiele sind Direktmarketing, Produktmanagement, Key-Account-Management, Marktforschung und viele mehr. Befreien Sie sich von der Patt-Situation und Lähmung durch Spezialisten. Der Kundenprozess als gemeinsamer Bezug löst vielfältige Organisationsprobleme und löst bisherige Kämpfe – etwa zwischen Marketing und Vertrieb – auf.

Zugegeben, die Vorstellung eines Marketingteams als Wohlfühl-Gruppe des Unternehmens geht damit verloren. Es ist schön, sich mit Love Brands, Erlebnis-

marketing, Zukunftsszenarien für Märkte usw. zu befassen. Interne und externe Identifikationen sind aber nicht mehr Bezug, sondern konkrete Handlungen. Umsatzunterstützung und dezentrales Marketing sind vielfältig und verursachen auch viel Arbeit.

Entfesselte Kreativität und wirksame Innovation

Wer Kundenprozesse unter dem Mikroskop betrachtet, erfasst vor der Kaufhandlung rasch 40 Zwischenschritte des Kunden. Zwar sieht die Methode vor, die drei bis fünf Stellhebel zu identifizieren, wo es sich lohnt zu gestalten – die Detailanalyse ist aber die Voraussetzung für richtige Schwerpunkte. Trotzdem bleibt dem Betrachter der Kundenprozesse ein Unbehagen. Wird

KAMBLY NOUVELLE CONFISERIE –
FEIN AUSGEDACHT

Es ist schön, über den Wolken zu fliegen. Das Wolkenmeer und die Sonne fördern ein wohliges Gefühl. Nur versperren die Wolken die Sicht auf die Erde und bei einem Durchblick lassen sich doch nur Erde und Wasser unterscheiden. Vielleicht ist deshalb das Fahrrad besser.



damit alles Klein-Klein im Marketing? In der heutigen komplexen Welt scheinen Tiefgang und Differenzierung ohnehin bedrohlich.

Versuchen Sie einmal, Maßnahmen des Marketings zu entwickeln, um das Preisimage des Unternehmens nach unten zu korrigieren. Versuchen Sie, ein Marketingprogramm für Senioren auf die Beine zu stellen. Krampfhaft wird auf dieser abstrakten Ebene nach der Phase der Ratlosigkeit nach neuen Marketinglösungen gesucht. Oft bleibt nur die Imagekampagne mit vielfältigen Hinweisen zu günstigen Preisen oder die Generation-Silver-Werbung mit glücklichen und energiegeladenen Alten auf den Bildern.

Versuchen Sie, Maßnahmen zu entwickeln, um günstige Preise durch die Ladengestaltung erlebbar zu machen oder das Zahlerlebnis des Kunden an der Kasse zu verbessern. Versuchen Sie, neue Zugänge zu den Senioren zu finden, wenn sie Reisepläne mit Partner oder Freunden ausloten. Erst zu solchen Aufgaben sind Kreativität und Innovation wirklich möglich. Einmal konkret fixiert, sprudeln die produktiven Lösungsvorschläge der Beteiligten.

Ist ein Marketing, das sich am realen Kundenverhalten orientiert, nur noch reaktiv und operativ? Kommen nur kleine Optimierungen zu Stande? Erste Priorität hat der Erfolg und damit werden die Ansätze bestätigt. Die konsequente Haltung, die Orientierung am Kundenprozess ist aber durchaus auch strategisch, grundsätzlich und ganzheitlich. Die Ansätze sind auch wichtig, um echte Leistungsinnovationen wirksam zu vermarkten.

Sich nahe an der Kundenhandlung zu bewegen, beflügelt Kreativität und Innovation. Keine Rede von Klein-Klein, sondern die Freude im Marketing wird wieder entdeckt.

Fazit – Kundenprozess steht an erster Stelle

Neues Marketing orientiert sich unmittelbar an Umsatz und Ertrag. Neues Marketing bewegt sich am Kundenprozess und stützt sich auf reale Transaktionen. Der Kundenprozess steht an erster Stelle, erst dann folgen Kanäle und Kommunikationsinstrumente. Neues Marketing ist damit dynamisch und nicht lediglich auf den Kaufakt fixiert.

Neues Marketing funktioniert mehrheitlich Bottom-up. Neues Marketing ist einfacher, direkter, wirtschaftlicher und wirkt. Neues Marketing wählt den Kundenprozess als dominante Logik und richtet interne Spezialisten und Abteilungen darauf aus. Natürlich gibt es weiter Markenauftritte, Werbung, Direct Mails, Verkaufsgespräche oder Serviceeinsätze. Aber ihre Ausrichtung und Gestaltung verändern sich. Auch steht nie das Angebot an Medien und Instrumenten im Vordergrund, sondern immer die Aufgabe, den Kunden zum Kauf zu führen.

Wer Kundenprozesse ernst nimmt, der durchläuft drei Schritte:

- 1. Abbildung:** Zuerst wird abgebildet, wie der Kunde sucht, sich bewegt und kauft oder nicht kauft.
- 2. Fluss:** Dann wird eine grobe Kohärenz gesucht, Hemmer im Prozess werden abgebaut und Auslöser verstärkt. Gegebene Kräfte werden genutzt und mehr Fluss im Prozess erzeugt.
- 3. Zukunft:** Mit neuen Schritten wird die Zukunft vorweggenommen und lanciert.

Allerdings sind die Arbeitsgebiete anspruchsvoll und das neue Marketing ist nicht so eng. Reales Marketing lässt sich wie folgt umschreiben:

- Das Top-Management und Management suchen die Nähe zum Kunden.
- Das Angebot ist für Kunden wichtig und substantiell (manchmal innovativ), und das Marketing verfolgt eine klare Marketinglogik.
- Die Marktforschung konzentriert sich nicht auf die Identifikation des Kunden, sondern auf das Verhalten.
- Database-Marketing und E-Mining sind professionelle Grundlagen für den Learning Loop.
- Micro-Verhaltensanalysen des Kunden sind Basis für die Marketingaktivitäten.
- Kundenprozess-orientiertes Marketing ist etappiert und setzt an den Stellhebeln an, um den Kunden schrittweise zum Kauf zu führen.



- Kundenlösungen begleiten den Kunden; Produkte sind einfach und intuitiv bedienbar und überraschen den Kunden positiv (vgl. z.B. Apple); Services tragen zum eigenen Erfolg des Kunden bei.
- Interaktionsmodelle lassen den Kunden aus verschiedenen Modellen der Zusammenarbeit wählen.
- Inbound-Marketing fördert und nutzt die Kundeninitiative, Kunden und Kundenereignisse lösen Marketing aus.
- Events, Erlebnis- und Fabrikzentren bis zu verschiedenen Formen des Point of Sale schaffen ganzheitliche, nachhaltige und käufige Erlebnisse.
- Kommunikation bewegt sich nahe am Kunden und akzentuiert den Kernnutzen; Erfahrungs- und Mitmacher-Marken gewinnen, Social Media ist ein starker Enabler.
- Schlüssel bleibt das persönliche Verkaufsgespräch. Der Verkäufer bedient den Kundenprozess, das ist seine Kernaufgabe.
- Reales Marketing bedient sich professionell der externen Ressourcen.
- Unternehmen experimentieren und testen.

Manches kleine Unternehmen oder mancher Industrieanbieter wird feststellen, dass bereits viele der Forderungen erfüllt werden. Gut so! Bewahren Sie sich vor dem Weg in Richtung Pseudoprofessionalismus und Verschwendung. Bewahren Sie sich davor, ein Marketing aufzubauen, das keinen Bezug mehr zum Kundenprozess pflegt.

Auch in anderen Branchen hat sich die Praxis vielen unserer Forderungen intuitiv angepasst. Budgets wurden massiv verlagert. Nur stört sich die Praxis laufend selbst in dieser erfolgreichen Umorientierung.

Wir wollen uns mit Führungskräften und Firmen verbinden, die in ähnlicher Richtung suchen wie wir. Wir sind überzeugt, dass für Firmen und viele Anbieter daraus etwas Großes und Wichtiges entsteht.

von Prof. Dr. Christian Belz und Dr. Marc Rutschmann