

# Neue Bedingungen im Dialog mit Kunden

*Marketing muss sich verändern und mehr leisten. Neues Marketing ist eher Bottom-up initiiert, begleitet Kundenprozesse, bewirkt Handlungen des Kunden. Denn jeder kennt das von sich selbst: Von der Einstellung ist es weit zum Verhalten. Vom Vorsatz ist es weit zur Handlung. Der vorliegende Beitrag skizziert die neuen Bedingungen.*

**N**euere Schwerpunkte des Marketings werden aus drei Blickrichtungen verändert, wie Abbildung 1 zeigt. Die Spirale deutet eine laufende Verstärkung der Problematik an. Es folgen aus allen Perspektiven übereinstimmende Schlüsse.

**1. Marketing nach der Krise:** In Krisen stellen Unternehmen ihr Marketing auf den Prüfstand. Gremien der Geschäftsleitung gehen mit dem Marketing weder großzügig noch hoffnungsfroh um, sondern fordern Ergebnisse. Es gilt, das Verhältnis von Einsatz zu Wirkung maßgeblich zu verbessern. Ende 2009 befassten wir uns mit drei Fragen für das Marketing: 1. Was wirkt jetzt? 2. Was wird nie mehr sein, wie es war? und 3. Was bleibt? (Belz et al. 2010). Die empirischen Ergebnisse (mit einer Stichprobe von 218 Unternehmen verschiedener Branchen) zeigten

Budgetkorrekturen und Stoßrichtungen für die Zukunft. Die Interpretationen sind dabei wie folgt:

Während und nach der Krise wurden die Marketingbudgets gekürzt. In und nach Krisen gewinnen alle Instrumente, die rasch Umsatz bringen. Weniger schöne Kampagnen; mehr reales Marketing; mehr dezentrales Marketing – alles, was nahe an der Interaktion mit Kunden ist; mehr Vertrieb; mehr Kundenservice, mehr Direktmarketing; mehr Kundenevents. Verlierer ist beispielsweise die Medienwerbung. Die zukünftige Stoßrichtung ist geprägt durch:

- Substantielles Geschäftsmodell stärken – Leistung, Kundenbeziehung, Erträge
- Back to Basics im Marketing – weniger zersplittertes und additives und nicht nur schönes Marketing



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

- Vertriebsstärke – Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit Kunden bringen (Präsenz, Prioritäten, Support, Kundenerschließung, rasche Produkteinführung).

Damit verlagern sich die Anstrengungen des Marketings kurz- und mittelfristig zum Kunden. Top-down-Ansätze der Markenführung, Positionierung und Segmentierung verlieren an Gewicht.

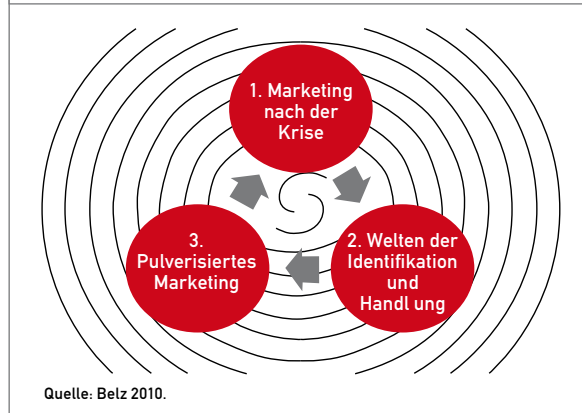
**2. Welten der Identifikation und Handlung:** Wer Marketing beobachtet, erkennt leicht zwei Welten (nach Rutschmann 2011; vgl. erste Hinweise zu Marketing zwischen Wunsch und Realität in Belz et al. (1997, S. 85 f.):

- Die Identifikationswelt stützt sich auf Marktforschungen und damit die Interpretationen des Kunden über sein eigenes, angestrebtes Verhalten. Marketing antwortet mit Einzigartigkeit, Ästhetik, positiven Gefühlen oder anerkannten Werten. Ansätze sind Markenführung, Positionierung und Segmentierung. Oft ist diese Welt in Werbespots oder Kundenzeitschriften anzutreffen. Auch das Management identifiziert sich gerne mit dieser erfreulichen Welt und versucht, in komplexen Organisationen Top down die neuen Werte und Bilder durchzusetzen.
- Identifikationswelten, umgesetzt mit Marken und Werbung, üben eine hohe Faszination aus, sie geben besonders den Entscheidern in den Zentralen das gute Gefühl, die Märkte zu schaffen und zu gestalten. Sie sind spektakulär und auch überall sichtbar.
- Nur nimmt die Anziehungskraft von Identifikationen laufend ab, wenn auch die Scheinwelten des Marketings für alle Beteiligten attraktiv bleiben. Mit Identifikationswelten gehen die Entscheider vom ungeschriebenen Gesetz aus, dass mögliche Kunden allgemein, breit und möglichst früh im Informationsprozess motiviert werden sollen. Damit werden vie-

le Menschen erreicht, die später immerhin kaufen könnten. Zwischen der breiten Kommunikation und dem Kaufakt klafft aber meistens eine Lücke.

- Die Handlungswelt konzentriert sich auf das reale Verhalten der Kunden. Vom beobachteten Fernsehspot auf dem Sofa zu Hause bis zur Kaufhandlung manche Tage später im Geschäft, legt der Kunde einen langen Weg mit vielen Zwischenschritten zurück. Die Wahrscheinlichkeit wird immer kleiner, dass sich der Kunde durch die Werbung mit einem Angebot identifiziert und sich zum Kauf bewegt. Bei jedem Schritt entstehen für den Kunden andere Möglichkeiten und er kann den Prozess abbrechen. Marketingansätze der Handlungswelt sind Transaktionsdaten, Micro-Verhaltensprozesse oder Testergebnisse. Das Marketing wirkt etappiert, direkt oder plump und manipulativ. Anzutreffen ist es in der Handelswerbung, im Direktmarketing und Vertrieb. Mitarbeitende sind herausgefordert, die Kundenprozesse Bottom-up zu gestalten. Auch Marketing in der Handlungswelt kann

ABB. 1 – DREI BEDINGUNGEN FÜR DAS MARKETING





früh im Informations- und Entscheidungsprozess des potenziellen Kunden ansetzen. Nur verfolgt es den Weg des Kunden lückenlos bis zum Kauf.

Aus den parallelen Aktivitäten in Identifikations- und Handlungswelt entsteht, was Rutschmann ein doppelbödiges Marketing nennt (Rutschmann 2011, 189 ff.). Abbildung 2 zeigt das Beispiel von Philips in der Identifikationswelt (links) und Handlungswelt (rechts auch Produkte von Philips in der Werbung des Händlers Fust).

Zwar mögen manche Verantwortlichen im Marketing diese Form der Handlungswelt ablehnen oder nur widerstrebend zu lassen, weil es halt wirkt. Wir gehen aber davon aus, dass die Handlungswelt des Marketings zukünftig dominieren wird. Dabei ist es wohl anspruchsvoller, sich in der Handlungswelt erfolgreich zu bewegen, als klassisches Marketing zu betreiben. Schlecht auszusehen genügt nicht für wirksame Kommunikation, es braucht dazu langfristige Professionalität.

Inzwischen verlagern manche Anbieter ihre Hauptanstrengungen in die Handlungswelt. Konkrete Käuferlebnisse festigen die Marke nämlich weit stärker als aufwendige Kampagnen. Selbst erfolgreiche Mode-Labels wie Zara, Desigual oder Gusto nutzen kaum mehr klassische Werbekampagnen, sondern konzentrieren sich auf die inszenierten Begegnungsorte zwischen ihren Produkten und den Kunden, sowohl im kombinierten direkten wie auch indirekten Ver-

trieb. Auch Google oder Facebook setzen auf die umgekehrte Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Marke und Kauf. Die Nutzungserfahrung der Kunden schafft die Marke, statt umgekehrt, wie oft behauptet.

Die Scheinwelt des Marketings zu relativieren, provoziert die Fachexperten in Unternehmen. Generationen von Absolventen und Absolventinnen von Marketingseminaren bis zu den Studierenden an den Fachhochschulen und Universitäten lernten, wie wichtig Identifikationswelten sind und befassten sich mit der Wirkungsweise von Marken. Im heutigen Umfeld der umkämpften Märkte und Multioptionen für Kunden folgern sie meistens, dass die Begeisterung und Identifikation des Kunden nochmals intensiv gesteigert werden muss. Überhöhte Erlebniswelten für Kunden sind jedoch kaum mehr mit vernünftigem Aufwand möglich. Zudem entfernen sich die Erlebnisse von der Leistungswelt und unversehens sind Unternehmen in parallelen Märkten von Unterhaltung und ihrem eigentlichen Angebot aktiv, ohne dass genügend Synergien entstehen. Zudem sind Identifikationswelten (wie erwähnt) schön, angenehm, unbelastet und offen, während sich die Handlungswelt auf reale Bedingungen stützt und die professionelle Arbeit kanalisiert. Die Lösungen im Marketing werden zudem häufig von Kollegen und Kunden abgelehnt.

**3. Pulverisiertes Marketing – in welcher Marketingwelt leben wir eigentlich?** Wir leben in einer Zeit des additiven Marketings. Was sollten Marketingverantwortliche nicht alles tun? Sponsoring, Community-



## INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 28 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multi-Channel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance ([www.ifm.unisg.ch](http://www.ifm.unisg.ch)).

Im strategischen Marketing befassen wir uns mit den übergreifenden Themen Innovatives Marketing, 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 St. Galler „Marketing Review“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Walter Herzog, Dr. Michael Reinhold, Dr. Christian Schmitz, Prof. Dr. Dirk Zupancic.

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



ABB. 2 IDENTIFIKATIONS- UND HANDLUNGSWELT AM BEISPIEL PHILIPS



Quelle: Belz 2010.

Marketing, Seniorenmanagement, nachhaltiges Marketing sind wenige Beispiele von mehr als 140 Innovationsfeldern, die wir inzwischen unterscheiden (Belz/Schögel et al. 2007). Das Sortiment der Ansätze im Marketing wird rasch breiter und tiefer. Additives Marketing zersplittert, verstrickt und entkräftet sich. Pulverisiertes Marketing ist auch Folge der Ratlosigkeit und Unsicherheit von Verantwortlichen, „anything goes“ ist die Devise. Orientierung ist gefragt.

Wir brauchen nicht mehr Kenntnisse der (neuen) Einzelinstrumente, sondern müssen das Marketingsystem, die geschlossene Marketinglogik eines Unternehmens verstehen. Wir müssen besser erfassen, wie das Marketing und der Vertrieb im eigenen Unternehmen funktionieren und was passt. Das entlastet, und Marketing sowie Vertrieb werden wieder zur Erfolgsmaschine.

Verantwortliche tun gut daran, sich mit den Chancen und Gefahren der Marketingkomplexität auseinander zu setzen und sie wirksam zu beeinflussen. Denn Vielfalt erleichtert oder verhindert Geschäfte und erhöht den Aufwand.

In den heutigen Märkten nimmt die Wurfweite des Marketings ab. Typisch das Beispiel, welches Burda Direct beim Besuch unserer Gruppe „Dialogmarketing revisited“ am 21.6.2006 präsentierte: Auf eine doppelseitige Anzeige im *Stern* erzielte man vier Jahre nach der Einführung von *Geo* (1960) acht Prozent Response für ein Probe-Abonnement, bezogen auf die Auflage. Im Jahr

*Selbst erfolgreiche Mode-Labels wie Zara, Desigual oder Gusto nutzen kaum mehr klassische Werbekampagnen.*

2006 lautete die entsprechende Zahl: 0,003 Prozent. Damit reduzierte sich die Wirkung um den Faktor 2700. Dieser Trend setzte sich seither fort. Der „Marketing-Bahnhof“ zeigt eine Analogie.

### Marketing-Bahnhof

Stellen Sie sich den Bahnhof einer Großstadt wie Barcelona, Zürich oder Frankfurt vor. Am anderen Ende steht ein Mensch, den Sie treffen wollen. Beide Personen gehen aufeinander zu (eine Person ist der Kunde mit dem Geld, die andere der Anbieter mit dem Produkt). Für das alte Marketing nehmen Sie 24 Uhr als Zeit des Geschehens – die Personen treffen sich im nahezu leeren Bahnhof rasch und ungehindert. Das neue Marketing betrifft die Zeit mittags um zwölf Uhr. Im Gerangel mit vielen Menschen laufen beide Gefahr, ihre Absicht zu ändern, sich abzulenken oder zu verlaufen. Ob sie sich treffen, ist unklar, denn der Prozess wird laufend gestört.

### Fazit

Die Folgerungen aus Krise, Handlungs- und Identifikationswelt sowie einem pulverisierten Marketing führen zu einer ähnlichen Quintessenz: Die abnehmende Wurfweite erfordert mehr Substanz des Marketings, mehr Logik des Marketings, mehr dezentrale Bottom-up-Aktivitäten, mehr handlungsorientiertes und kundennahes Marketing.

Dialogmarketing kann sich in dieser zukunftsorientierten Marketingwelt bewegen. Nur genügt es nicht, einfach mehr Mails zu verschicken oder sie geschickter zu gestalten und einzupacken. Die Argumentation ist eindeutig, es gibt nicht einfach das bestehende

Direktmarketing, welches nun gut auf einige aktuelle Trends passt. Die Ansprüche sind weit höher: Neue Argumentation, neue Prioritäten, neue Fähigkeiten, neue Baustellen, neue Kombinationen. Dann lässt sich zukünftig von Durchbrüchen reden und schreiben. In manchen Unternehmen ist dazu ein Paradigmenwechsel des Marketings nötig.

Die Zukunft des Direktmarketings und Dialogmarketings ist attraktiv, vorausgesetzt, es gelingt, die Chancen im neuen Umfeld zu ergreifen.

von Prof. Dr. Christian Belz



Christian Belz (Hrsg.)  
 Innovation im Kundendialog  
 Wiesbaden: Gabler 2011, 352 S.  
 Mit 107 Abb. Geb. EUR 79,95  
 ISBN: 978-3-8349-2332-5

