# Ruhet in Frieden: Nachruf auf Marketingmoden von gestern

***Dass wir uns inmitten eines tiefgreifenden Wandels von Lebensstilen, Mediennutzung und Kaufverhalten befinden, ist inzwischen jedem wohl klar. Digitale Technologien, mutige neue Anbieter und frische Ideen treiben den Markt mit atemberaubender Geschwindigkeit voran. Wenn es hingegen um angewandte Marketingpraktiken geht, sind diese meist aus dem letzten Jahrhundert.***

ANNE M. SCHÜLLER,
**Management-Consultant und Gastdozentin an mehreren Hochschulen.**

Fangen wir gleich mal mit einem Dinosaurier an: mit den guten alten vier P. Erstmals wurde der Begriff vor weit über 50 Jahren von Jerome McCarthy vorgeschlagen. Dabei stehen die vier P bekanntlich für Product, Price, Place, Promotion, was der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik entspricht. Als Marketingleistungen aber komplexer wurden, erwies sich dieses Korsett schnell als zu eng, und man begann, es zu weiten: Positioning, Processes, People, Profit, Physical Facilities (Ausstattungspolitik), Purpose (Unternehmenszweck) und das Pampering im Sinne von Bestandskundenpflege kamen hinzu. Mit Aufkommen des Social Web wurde das Ganze schließlich um Public Voice und Participation ergänzt.

## Von den vier P zur Customer Journey

Also, das Vier-P-Kleid ist definitiv aus der Mode gekommen. Und es passt hinten und vorne nicht mehr. Denn egal, was man auch anzuflicken versucht, das Problem als solches ist dies: Die Vier-P-Betrachtungsweise ist selbstzentriert: unser Produkt, unser Preis, unser Vertriebsweg, unsere Werbung. Kein Wunder, wenn es dann am Ende um das Abgreifen von Zahlungsbereitschaften und unredliche Profitmaximierung geht, selbst wenn dies auf Kosten der Wahrheit, der Mitarbeiter, der Kunden, der Umwelt und somit auf Kosten unserer gemeinsamen Zukunft geht.

Die selbstzentrierten vier P müssen deshalb schleunigst zu Grabe getragen werden. Die Offline-Online-Customer-Journey oder, besser gesagt, die Touchpoint-Journey der Kunden muss zukünftig Dreh- und Angelpunkt aller Unternehmensaktivitäten sein. Und das Touchpoint-Management ist das dazu passende Navigationssystem. Dabei kümmern sich spezielle Touchpoint-Manager um alle marketingmix-relevanten Details. Idealerweise wird in größeren Unternehmen auch die Position eines „Chief Touchpoint Officers“ (CTO) eingeführt. Er ist der Advokat der Kunden im eigenen Unternehmen und setzt sich vehement für deren Interessen ein. Und er macht jene zu Mitgestaltern und Mitvermarktern, wo es nur geht.

## Das Ende des klassischen Sales Funnel

Im neuen Marketing muss der alte Sales Funnel völlig umgebaut werden. Am Anfang und am Ende eines Kaufprozesses stehen heutzutage Mundpropaganda und Weiterempfehlungen. Links und Likes sind die neue Währung. Und Kon-

Fotos: ©shutterstock

sumenten sind die neuen Verkäufer. Statt mit den klassischen Payed und Owned Media sollten sich die Anbieter viel mehr mit den neuen Earned Media beschäftigen, die man nicht kaufen kann, sondern verdienen muss. „Sei wirklich gut und bringe die Leute dazu, dies engagiert weiterzutragen!“ So lautet das neue Business-Mantra. Wer heute nicht empfehlenswert ist, ist morgen nicht mehr kaufenswert – und übermorgen tot.

Doch Weiterempfehlungen brauchen nicht nur Begeisterung, sie brauchen auch Vertrauen. Und dieses entsteht nur dann, wenn Versprechen immer eingehalten werden, und wenn man als Kunde nie enttäuscht worden ist. Das Ergebnis heißt Loyalität. Sie ist die Vorstufe für WoM (Word of Mouth). Der größte Schatz eines Unternehmens ist die Loyalität seiner Kunden. Es sind ja vor allem die Stammkunden, die über das Schicksal einer Marke entscheiden. Und sie könnten deren Retter sein. Denn wer „seine“ Marke regelmäßig kauft, wer sich voll und ganz mit ihr identifiziert und sich ihr hochgradig verbunden fühlt, der ist immun gegen den Wettbewerb. Der wird sie vor Angreifern schützen – und sie seinen Freunden wärmstens empfehlen. Deshalb muss der Fokus vom Hunting zum Farming gehen.

## Vom Hunting zum Farming

Paradoxerweise zieht sich die Vernachlässigung der Bestandskunden als „Zweite-Klasse-Kunden“ wie auch die parallel verlaufende Vernachlässigung ihrer Betreuer als „Zweite-Klasse-Verkaufsmitarbeiter“ wie ein roter Faden durch die Management-Denke der letzten Jahrzehnte. Nicht Hege und Pflege, sondern Eroberungen stehen – auch in den Medien – am höchsten im Kurs und werden am meisten gefeiert. Nehmen wir mal Versicherungen. Was hört man nach der Unterschrift? Nur noch Negatives: Rechnung, Mahnung, Beitragserhöhung, Erstattungsprobleme im Schadenfall. Oder denken wir an das Startguthaben bei Kontoneueröffnungen, an die Zeitschriften-Abowerbung und die Einstiegstarife der Strom- und Mobilfunkanbieter.

Nur als Neukunde bekommt man Schnupperpreise, fette Prämien und kostenlose Testangebote. So werden der Konkurrenz die Kunden abgekauft. Dabei sehen Marketer anscheinend nur das, was sie gewinnen, nicht aber das, was sie verlieren. Während man nämlich vorne fleißig mit Baggern zugange ist, laufen einem hinten die eigenen Kunden weg. Die haben inzwischen bemerkt: Treue zahlt sich nicht aus. „Was ist drin, wenn ich kündige, und wie hole ich am meisten dabei raus?“ Das ist heute eine gängige Frage an die Web-Community. Wir alle haben gelernt: Wenn wir den Quengelfaktor erhöhen, gibt’s Gutes. Ergo: Die Anbieter selbst haben uns Kunden zur Untreue erzogen – und zu Schnäppchen-Nomaden gemacht.

## Der USP braucht am Anfang ein E

Liest man sich Hochglanzbroschüren und Produktbeschreibungen durch oder hört man dem Vertriebsgeschwader bei seiner Verkaufsarbeit zu, dann wird man immer noch mit Zahlen, Daten und Fakten zugemüllt. Dabei hat das Neuromarketing schon längst sichtbar gemacht: Emotio schlägt Ratio. Deshalb braucht es einen E-USP, eine emotionalisierende Alleinstellung, die in Angebote und Marken eingebaut ist. Bei austauschbaren und nichtemotionalisierten Produkten entscheidet immer der Preis. Denn dann ist der Preis das einzige Differenzierungsmerkmal. So trösten wir uns – Trostpreis sagen wir auch – mit Sonderangeboten oder Rabatten über emotionale Mängel und Enttäuschungen hinweg. Was hingegen einzigartig ist, was uns betört und begeistert, darf ruhig etwas teurer sein.

Wie dies in der tagtäglichen Umsetzung gelingt, das wird den Mitarbeitern aber meist überhaupt nicht nahe gebracht. So versprach bis vor Kurzem die Handelsmarke Rewe den Kunden, jeden Tag ein bisschen besser zu sein. Nur: Im Rewe-Laden bei mir um die Ecke blieb alles wie eh und je. Und als ich einmal eine Mitarbeiterin fragte, was die denn heute besser gemacht habe als gestern, hat die mich nur entgeistert angeschaut. Ganz anders bei Porsche, wie Kollegen mir einmal erzählten. Sie waren bei einem Event im Leipziger Werk gewesen, und der Bistrotisch, an dem sie standen, hatte ein wenig gewackelt. Deshalb baten sie einen jungen Beschäftigten, einen Bierdeckel zu bringen. Der kam mit einem Werkzeugkoffer zurück und reparierte den Tisch. „Wir sind Porsche. Wir machen nichts mit Bierdeckeln“, hat er der staunenden Runde gesagt.

## Touchpoints statt Channels

Über Multichannel-Marketing liest man derzeit genug. Doch auch hier liegt ein Denkfehler vor. Denn Kunden

kaufen nicht in Kanälen. Werbekanäle sind das externe Gegenstück interner Abteilungssilos und ein konvenables Spiegelbild klassischer Topdown-Hierarchien: künstlich, beengend, selbstfokussiert und nebeneinander her agierend. Im informationstheoretischen Sinne dient ein Kanal der Datenübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger. Spätestens damit ist klar: Die eingleisige Multichannel-Denke ist ein Relikt aus alten Web 1.0-Tagen. Da redeten die Anbieter, die Verbraucher hörten brav zu und kauften dann. Doch heute ist es genau umgekehrt. Die Kunden kaufen, reden dann darüber und bringen so Dritte zum Handeln. Jetzt sind es die Unternehmen, die zuhören sollten. Denn die Kommunikationshoheit ist zu den Konsumenten gewandert. Und wir sind in der Web 3.0-Welt angekommen.

Diese wurde eingeläutet durch das mobile Internet, das vollautomatisch eine digitale Informationsschicht über die Offline-Sphäre legt und die Kunden mit dem kompletten Online-Wissen überall und immerzu in Echtzeit vernetzt. In dieser neuen Realität werden Interessenten kaum mehr den vorgezeichneten Kanälen der Anbieter folgen. Vielmehr steuern sie die zunehmende Vielfalt direkter und indirekter Touchpoints selbstmotiviert an – und verquicken dabei Outerspace mit Cyberspace. Sich darauf einzulassen und alte wie neue Touchpoints so virtuos zu bespielen, dass Transaktionen für kaufwillige Kunden immer wieder begehrenswert sind und ein engagiertes Weiterempfehlen bewirken, das ist die neue Herausforderung. Wer dabei den Blickwinkel des Kunden einnehmen will, muss heutzutage in Touchpoints denken.

Anne M. Schüller: Touchpoints
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck
Gabal, 3. aktualisierte Auflage, 350 S.,
29,90 Euro, 47.90 CHF
ISBN: 978-3-86936-330-1

**Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012**

Dies kann gerade in Big-Daten-Zeiten und einer überbordenden Technologisierung des Marketings nicht oft genug gesagt werden: Menschen sind kein bürokratischer Vorgang. Sie sind auch keine Datenpakete. Und sie wollen sich nicht in vorgedachte Abläufe fügen. Eine Berührung bedingt übrigens Freiwilligkeit. Und sie ist sehr fragil. Ein falsches Wort, ein schräger Blick, und alles ist aus. Damit ist schon das meiste über eine gute Kundenbeziehung gesagt: einladen statt aufdrängen, hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen, involvieren, sich kümmern, verlässlich und aufrichtig sein. Das subtile Meistern von Touchpoints ist es, das Tuchfühlung zulässt und schließlich zum Ziele führt.

**von Anne M. Schüller**

## Berühren statt kontaktieren

Ein Touchpoint wird im Deutschen gern als Kontaktpunkt bezeichnet – ein unterkühlter und versachlichter Begriff. Das Wort Berührungspunkt drückt sehr viel besser aus, wie Kundenbeziehungen in Social-Media-Zeiten nun zu gestalten sind. Wer nämlich Menschen erreichen will, der muss sie „berühren“ – und Emotionalität zum Schwingen bringen. Wenn dann noch ein Hauch von Magie und eine Brise „Sternenstaub“ hinzugefügt werden, dann weckt dies heftiges Wollen. Nicht, was in ambitionierten Businessplänen und aufwendigen Markenbüchern steht, sondern was der Kunde in den „Momenten der Wahrheit“ an den einzelnen Touchpoints tatsächlich erlebt, entscheidet über hopp oder top.