

Marketing zwischen Vision und Realisierung

Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen und Direktor des Forschungsinstituts für Absatz und Handel.

Marketing schafft Welten, mit denen sich Kunden identifizieren können. Eine Seife kann zu einem Stück Hoffnung werden. Allerdings kann sich auch Marketing nicht nur auf schöne Identifikationswelten mit interessierten, vielseitigen, motivierten und sozial anerkannten Kunden stützen. Irgendwann wird der überlastete, missmutige, ausweichende, vielleicht sogar frustrierte Kunde relevant, nämlich dann wenn er kaufen soll.

Sein und Schein

Schön illustriert auch der Schauspieler und Regisseur Woody Allen Sein und Schein in einem Gespräch. Die Frage an ihn: Fühlen Sie sich im richtigen Leben nicht wohl? Seine Antwort: «Fühlt sich irgend jemand dort wohl? Ich ziehe Filme dem Leben vor. Ich bin aufgewachsen mit Spencer Tracy und Katherine Hepburn, Fred Astaire oder Humphrey Bogart. Ich mochte das, was ich auf der Leinwand sah, sehr viel mehr als das, was ich auf der Strasse erlebte. Die Männer im Film waren charmant, die Frauen wunderschön, man lebte in gepflegter Umgebung, man ging in schicke Nachtclubs und trank viel Champagner. Niemand hatte echte Probleme. Ich bin sehr enttäuscht, dass das Leben nicht so ist.»

(TR 7 (1996) Nr. 6, S. 6).

Neigen Führungskräfte im Marketing auch in ihrer eigenen Arbeit zu Illusionen? Gelingt es ihnen sogar, solche Identifikationen auch für das Unternehmen selbst und seine Mitarbeiter aufzubauen? Nur genügen schöne Illusionen auch hier nicht, um wirklich zu bewegen.

In der Folge befasse ich mich 1) mit Visionen, 2) diskutierten Lösungen im Marketing (inkl. Irrtümern) und 3) der Realisierung des Marketing.

Marketing-Illusionen

Aber Lügen werden benutzt. Die Konsumentinnen mögen noch so viel von wunderschönen Models angepriesene Kosmetika kaufen, so aussehen wie die Damen in der Werbung werden sie doch nie. Diese Werbung ist nicht fair. Eine einzige Wahrheit gibt es nicht. Nur viele Realitäten. ... Realität ist Fiktion und umgekehrt.

Wir verkaufen keine Illusionen.

Oliviero Toscani: Die Werbung ist ein lächelndes Aas 1996

Auf das Thema liess ich mich auf eine etwas seltsame Art und Weise ein. Vielleicht mache ich Sie nachdenklich; ich selbst wurde es auch.

Gurus

«Gemäss Darstellungen in der Presse verdiene ich mein Geld als «Guru». Scheusslich! Aber ich sehe das ganz anders: Ich rede einfach über Sachen, die ich in der Welt gesehen habe, und versuche Menschen, mit denen ich spreche, zu verwirren. Doch die meisten Leute, die in meine Seminare kommen, erwarten Antworten auf irgendwas. Schön für mich, dass sie kommen, aber schade für sie. Es gibt keine Antworten. Höchstens ein paar Vermutungen, die einen Versuch wert sein könnten.»

Stuart Crainer: Das Tom Peters Phänomen 1998

1. Visionen

Träume und Wünsche sind noch keine Visionen. Sonst würde die Frage lauten: Welche Vision hatten Sie heute morgen?

Ich umschreibe eine Unternehmensvision als langfristig überzeugende und gewünschte Lösung für den Erfolg eines Geschäfts. Überzeugend für Kunden, für Mitarbeiter, für Kapitalgeber, für die Gesellschaft. Solche Lösungen sind fundiert entwickelt, sie entspringen der Erfahrung, des Gespürs und der Kreativität in der spezifischen Konstellation des Unternehmens im Markt.

Unternehmensvision

So muss die Aussage darüber, «was wir sind» für alle 1) ungefähr richtig, 2) dauerhaft, 3) prägnant, 4) einprägsam, 5) glaubhaft und motivierend sein.

Ganz einfach ausgedrückt muss die Vision das feste Regelwerk und den Massnahmenkatalog im Unternehmen ersetzen.

Tom Peters: Kreatives Chaos 1988

Marketing-Visionen gehen vom Kunden, ihren Problemen und Bedürfnissen aus, die sie äussern würden, wenn sie wüssten, was sie wollen.

Lösungen sind nur ein Teil, überzeugen heisst kommunizieren und vereinbaren. Generell ist Kommunikation der Schlüssel, denn wir haben keinen anderen Zugang zu Wirklichkeit; weder als Mitarbeiter, als Manager noch als Kunde. Konsens ist meist wichtiger, als die sachlich optimale Lösung.

Visionen sind gefragt, weil sie fehlen; als Rat für die Ratlosen.

Anstrengung

Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen...

Erich Fromm

Reden

Ich erfahre täglich mehr, dass da, wo man am meisten von Herz redet, die Herzlosigkeit am grössten ist, und wo man nur vom inwendigen Menschen redet, die Dinge der Welt am meisten gelten.

Jeremias Gotthelf 1797–1854

In einer komplexeren Welt mit lauter «Sowohl als auch»-Entwicklungen ist es für Individuen und Unternehmen zunehmend schwieriger, sich zu orientieren.

Unternehmen finden sich in einer analogen Situation wie Individuen in der modernen Gesellschaft.

Es ist schwierig, sich zu orientieren. Ironisch drückt dies wohl die Umkehrung des Satzes «Der Weg ist das Ziel» aus: «Das Ziel ist weg.»

Tyrannie der Möglichkeiten: Die Laune siegt über die Norm

Um sich nicht in der Beliebigkeit und unüberschaubaren Vielfalt von Verhaltensmöglichkeiten zu verlieren, muss das Ich für sich neue Formen finden und innere Zusammenhänge herstellen, wenn es nicht völlig nur von Impulsen und äusseren Einflüssen beherrschten Augenblickspersönlichkeit werden will.

Die Tyrannie der Möglichkeiten hat andere Tyrannen abgelöst, die Verwirklichung der Möglichkeiten wird zur Last, die immer häufiger bedrückt oder gar nicht mehr zu leisten ist. Die Gestaltung des eigenen Lebens, die Einteilung der Zeit, die zunehmend «Freizeit» ist, die Wahl von Lebenspartnern, Berufsrollen, Lebensstilen und Produkten ist eine prekäre Daueraufgabe, bei der immer wieder das eigene Ich exponiert werden muss und auf den Prüfstand gerät. 42 Stunden müsste der Tag nach einer Modellrechnung haben, damit ein Mensch all das erledigen kann, was ihm von Experten empfohlen wird: Musse, Sport, gezielte Ernährung, Hobbies, Körperpflege, Arbeit, Schlaf usw.

Heiko Ernst: Psychotrends 1996, 24, III, 160

Visionen hängen mit Strategien und ihrer Realisierung zusammen. Hier entscheidet sich der Schritt vom Traum zur realen Wirkung. Vielleicht braucht es Krisen als Anstoss, um etwas zu verändern.

Krise

Ohne Krise vollzieht sich kein fundamentaler Wandel. .. Sonst fehlt die Motivation für die Arbeit, die es braucht, um den Strukturwandel zu vollziehen. Kaum geht es den Menschen einigermaßen gut, pfuschen sie weiter und betrügen sich selber.

Gottlieb Guntern, Cash 13.1.1995

Man hat die Sache nicht allein dafür, dass man nur darüber redet.

2. Innovatives Marketing 2001

Innovatives Marketing von Unternehmen beschäftigt mich schon lange. Abbildung 1 zeigt die Akzente 1996–2001: Innovative Leistung vor innovativer Zusammenarbeit mit Kunden, vor Marketinginstrumenten, vor Marketingrealisierung, vor Internationalisierung im Marketing und vor Marketingkoalitionen.

Stossrichtung im Marketing	Anzahl Nennungen in % 1996–2001	Anzahl Nennungen in % 1992–1997
Innovative Leistung in Produkt und begleitender Dienstleistung	27%	35%
Innovative Zusammenarbeit mit Kunden und Ansprache neuer Kundengruppen	23%	19%
Innovativer Einsatz und effizientere Kombination der Marketinginstrumente	15%	9%
Marketing-Realisierung (Marketing nach innen und Motivation der Mitarbeiter)	13%	15%
Zunehmende Internationalisierung und Erweiterung des Auslandsanteils	12%	15%
Marketingkoalitionen	10%	7%

Abbildung 1: Akzente im Innovativen Marketing (Belz 1998, S. 47)

Diese Felder schliessen insgesamt mehr als 70 innovative Marketinglösungen ein. Sie reichen von Ökomarketing, Leistungssystemen, Key Account Management, Kundenclubs, über multipler Distribution, Online Marketing, Database-Management, Marketing nach innen, internationaler Preisharmonisierung bis zu überbetrieblichen Marketingkoalitionen für Jugendliche.

Nur wenige dieser Marketinglösungen sind glücklicherweise für ein spezifisches Unternehmen bedeutend. Es gilt jedoch, geschickt zu wählen und Akzente über mehrere Jahre konsequent zu setzen.

Marketingverantwortliche, die jeden Monat andere Ansätze aufgreifen, machen viel Lärm um nichts. Im positiven Fall unterhalten sie ihre Mitarbeiter mit oberflächlichen Hinweisen und Schulungsanlässen, im negativen Fall verunsichern und ermüden sie die Beteiligten.

Im Marketing werden Paradigmenwechsel recht häufig und laut angekündigt. Sie erschöpfen sich aber meist in einem leicht verschobenen Blick auf das Marketing. Schon Kundenorientierung scheint eine Revolution zu sein.

Nichts ist neu unter der Sonne...

Alles kehrt wieder zum Alten zurück, nichts ist neu unter der Sonne, noch verändert sich der Mensch, wenn auch seine Gewänder und die Worte seiner Sprache sich wandeln. Darum glaube ich auch nicht, dass das Schreiben in Zukunft anders sein wird als bisher, weil auch der Mensch sich nicht verändert. Um die Lügen scharen sich die Menschen wie Fliegen um einen Honigkuchen, und wie Weihrauch duften die Worte des Märchenerzählers, der im Mist an einer Strassenecke hockt. In Wahrheit fliehen aber die Menschen. Wohl gibt es solche, die da sagen, dass das, was jetzt geschieht, noch nie zuvor geschehen sei, doch das ist eitles Gerede.

Waltari, Mika: Sinuhe der Ägypter, Zürich: Schweizer Verlagshaus 1954, 7f.

Servicewüste?

Beschwerden zwecklos, Rückfragen chancenlos, Wartezeiten endlos – die schlanke Unternehmung hat den Kundendienst wegrationalisiert.

Alain Zucker 1999

Innovatives Marketing wird übrigens zunehmend eine Frage der richtigen Gewichtungen und nicht von echten Neuheiten.

Entscheidend ist auch immer der Grad der Professionalisierung. So schliesst Databasemanagement erste Informationsauswertungen von Anfängern ein, kann aber auch ganze Geschäftssysteme (beispielsweise von Dell Computer) prägen. Professionalität beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens und der Mitarbeiter, laufend zu lernen und zu verbessern.

3. Irrtümer oder Visionen in der aktuellen Diskussion im Marketing?

Gibt die Diskussion im Marketing wichtige Hinweise, welche Lösungen wir für spezifische Marketingsituationen aufgreifen müssen, um zukünftig erfolgreich zu sein?

Es gibt einige Vorschläge dazu. Sie werden so häufig wiederholt, dass man sie einfach glaubt. Einige Irrtümer und Empfehlungen fasse ich nun zusammen.

Irrtum 1: Die allgemeinen Diskussionen über die Zukunft sind für die eigene Situation relevant.

Es gibt zahlreiche interessante Entwicklungen auf dieser Welt. Vielfältig sind auch die Interpretationen zur Zukunft.

Trends der Gesellschaft

Vielfältig sind die Versuche, Lebensbedingungen und Empfinden des heutigen Menschen auf den Begriff zu bringen: Erlebnis-Gesellschaft, Sensations-Gesellschaft, Freizeit-Gesellschaft, Multimedia-Gesellschaft, Non-Stop-Gesellschaft, Multioptions-Gesellschaft, Risikogesellschaft, Kommunikationsgesellschaft.

Heiko Ernst: Psychotrends 1996, 12 f.

Was uns Gurus und manche Trendforscher vorschlagen, sind eher Facetten einer komplexen Welt des Konsums und der Unternehmen. Managern erlauben sie manchmal, den Bezug zu umfassenderen Entwicklungen in der Gesellschaft herzustellen, ihr eigenes Leben zu reflektieren oder sich mindestens zu unterhalten. Gefragt sind oft Hinweise, die nicht sogleich nach Arbeit aussehen. Denn Ideen, Projekte und Arbeit haben (beschäftigte) Führungskräfte grundsätzlich genug.

Seminare, Tagungen und Veröffentlichungen werden oft zu einem begrenzten Eskapismus von Führungskräften. Sie nehmen sich mindestens die Freiheit, ein unkonventionelles Thema zu wählen und in ihren Alltag einzuschieben.

Die meisten dieser Hinweise sind für die eigene Situation der Führungskraft, ihr Unternehmen und ihre Märkte wenig relevant. Was «Trendscouts» in Jugendszenen erfassen, steigert vielleicht das Verständnis für das Miteinander zu Hause mit den eigenen Kindern, ist aber für den Hersteller von Werkzeugmaschinen wenig ergiebig. Abgesehen davon erweisen sich manche Trends als Seifenblasen.

Das Niveau der Diskussion ist häufig nicht mehr mit der Realität gekoppelt. Manager langweilen sich bereits über Themen, die in ihren Unternehmen zwar dringend nötig sind, aber bisher kaum aufgegriffen wurden. «Schon gehört» genügt.

Empfehlung 1: Definieren Sie relevante Entwicklungen für Ihre eigene Situation.

Die Diskussion um die Zukunft wirkt deshalb oft hohl, weil sie sehr unspezifisch geführt wird.

Es gilt, relevante Trends zu wählen und zu verfolgen, sie mit der eigenen Situation zu verknüpfen. Erschöpfen sich Marktberichte mit Hinweisen zu Globalisierung, Preiszerfall und zunehmender Konzentration, bleiben sie zu allgemein. *Finden Sie also Ihre eigenen Trends, auch wenn diese Aufgabe anspruchsvoll ist.*

Irrtum 2: Visionen und Innovationen sind wichtiger als Hausaufgaben.

In manchen Gremien von Unternehmen wirken Marketingverantwortliche inzwischen kleinlich. Sie versuchen schrittweise die Leistung für Kunden zu verbessern, während doch Übernahmen, Verkäufe von Unternehmensteilen, Rückkäufe von Aktien oder Erschliessungen neuer Geschäftsbereiche offenbar weit wichtiger scheinen. Häufig gilt es als besonders erfolgreich, nie zwei vergleichbare Geschäftsabschlüsse in aufeinanderfolgenden Jahren zu präsentieren. Shareholders suchen die Phantasie in ihren Aktien.

Das Topmanagement kümmert sich nach wie vor in vielen Unternehmen sehr wenig um das Marketing.

Im Marketing gibt es viel zu tun. Die einen reagieren so, dass sie sich auf ihre alten Ansätze versteifen. Die anderen kümmern sich nur noch um neue Dinge. Die Diskussionen um Instrumente im Marketing scheinen oft umgekehrt proportional zu ihrem Budgetanteil. So akzeptieren einige Unternehmen ihre riesigen Probleme im Bereich des internationalen Vertriebs selbstverständlich und diskutieren bereits über Pilotprojekte im elektronischen Handel.

Abbildung 2 zeigt die Reihenfolge der Gewichtungen von Marketingbudgets (quer über verschiedene Branchen).

Kommunikationsreserven (1996, n=162)	Kommunikationsbudgets (1996, n= 162)
• persönliche Geschäftsbeziehungen • Qualitätsprogramme der Marktbearbeitung • Integrierte Kommunikation • Database und Kundeninformationssysteme • Direct Marketing • Systemverkauf • Kommunikations-specials • Telefonmarketing • Internet/Intranet	• Persönlicher Verkauf • Prospekte, Kataloge und Dokumentationen • Verkaufsförderung • Medienwerbung (-) • Messen (-) • Direct Marketing (+) • Kommunikations-specials (+) • Public Relations(+) • Sponsoring (-) • Multimedia und Internet (+)

Abbildung 2: Marketingbudgets (n = 162, Erhebung 1996; nach Gewichtung)

Offensichtlich sind visionäre Innovationen auch schöner als Optimierungen. Wer kann sich nicht leichter mit Zukunftslösungen, grossen Würfeln und Aufbau identifizieren?

In manchen Unternehmensgremien stelle ich fest, dass sich die Konzepte zunehmend zweiteilen: 1) operatives Management, 2) Verhandlungen. Echte Sprünge sind oft das Ergebnis von Verhandlungen des Topmanagement mit Kooperationspartnern, Schlüsselkunden, Partnern zur Technologieverwertung usw.

Empfehlung 2: Lösen Sie zuerst Ihre Hausaufgaben im Marketing und wahren sie die Balance zu den Innovationen.

Beanspruchen persönlicher Verkauf und Dokumentationen den Löwenanteil der Marketingbudgets, so lohnt es sich, hier nach Verbesserungen zu suchen. Die Diskussion um Innovationen soll nicht dazu dienen, den bestehenden wichtigen Herausforderungen auszuweichen: Vermeiden Sie diese typische «Visionsfalle».

Gewichten Sie das Verhandlungspotential für strategische Partner, solche Verhandlungen und Lösungen erfüllen Topmanager nicht nebenbei.

Noch etwas: Der vielgepriesene Wandel mag zur Einsicht führen, dass es genügt, die entstehenden Gelegenheiten in Unternehmen und Märkten rasch aufzugreifen, quasi für alles bereit zu sein. Wer sich vorerst nicht festlegt, ist für nichts bereit und bleibt unflexibel. Hektik bedeutet Oberflächlichkeit, aber Dynamik erfordert Qualifikation.

Führungskräfte fragen mich häufig nach der aktuellen oder nächsten Marketinginnovation: Was kommt danach? Offenbar sollen neue Trends schnell aufgespürt und aufgegriffen werden. Meine Antwort lautet: *Es kommt viel davor*. Denn es gilt, die eigene Zukunft aufzubauen.

Irrtum 3: Der Kunde kann alles!

Das Marketing interpretiert die Situation des Kunden und der Angestellten positiv. So wird die Preisorientierung und die Schnäppchenjagd des Kunden oft als freie Wahl dargestellt. «Der Kunde ist clever geworden», lautet die Aussage.

Die Situation vieler Angestellten und Familien ist aber alles andere als rosig. Die Zahl der Fürsorgeabhängigen nimmt laufend zu. Im Gastgewerbe verdienen beispielsweise 188 000 von 236 000 Vollbeschäftigten weniger als CHF 3000 pro Monat. In unserem Dorf verdient ein Flüchtling mit Familie in einem gut gehenden Restaurant CHF 1500. Damit lässt sich in Familien nicht menschenwürdig leben und Preissensibilität ist in solchen Situationen nicht eine clevere Wahl, sondern eine Notwendigkeit.

Der Anteil der Singles nimmt zu. Mehrere Lebenspartner im Verlauf eines Lebens werden zur Regel. Oberflächlich betrachtet könnte auch hier eine attraktive Wahl und Ungebundenheit (je nach Lebenssituation) im Vordergrund stehen. Jede Trennung belastet die Betroffenen jedoch stark und dauert lange. Inzwischen werden in Städten bis zu 50% der Ehen geschieden, obschon sich viele Partner eine Scheidung schon rein wirtschaftlich gar nicht leisten können.

Die Entwicklungen zu selbständigen Kleinstunternehmern als Portfolioworkers (Aufgabenmix mit verschiedenen Auftraggebern) bezeichnen manche Zukunftsforscher recht positiv. Probleme der Zukunftssicherung und abnehmenden Verwurzelung werden damit kaum angesprochen. Wenn sich Mitarbeiter laufend neu orientieren müssen und sich nicht mehr auf Arbeitgeber verlassen können, sinkt ihre Bereitschaft sich zu engagieren. In einer unverlässlichen Welt ergeben sich keine verlässlichen Perspektiven (wie Richard Sennett in seinem Buch «Der flexible Mensch» aufzeigt).

Wer übrigens begeistert von den neuen Gewinnern spricht und hofft, selbst dazu zu gehören, vernachlässigt dabei oft, dass gleichzeitig die Zahl der Verlierer laufend zunimmt. Gleichzeitig sinkt die Solidarität der Gewinner mit Verlierern, wohl auch deshalb, weil sie selbst nicht einfach den ersten Preis erhalten, sondern dafür viel bezahlen. Vielleicht sind sie Gewinner in einem Spiel, dass sie gar nicht mögen.

Beispiel Globalisierung

In ihrem kritischen Bestseller beschreiben Martin und Schumann (1996) die Globalisierungsfalle: Entsteht eine 20/80-Gesellschaft? Genügen weltweit in Zukunft 20% der Menschen, um die Weltwirtschaft in Schwung zu halten? Entstehen überall auf der Welt (nach dem Modell Brasiliens) die Inseln der Superreichen, umringt vom Heer der Unproduktiven und Arbeitslosen, die um ihre Existenz bangen? Globalisierung ist nicht nur ein Thema für Wirtschaft und Marketing sondern ist gesamtgesellschaftlich relevant.

Empfehlung 3: Nehmen Sie die reale Situation der Kunden ernst.

Auch im Marketing gilt es, die Probleme der Kunden ernst zu nehmen. Prognosen zur Polarisierung des Angebotes in den Segmenten «Luxus» und «Billig» sind problematisch. Erstens ist «teuer» und «billig» nur eine Dimension, um Leistungen zu beschreiben. Sie ist eingebettet in die vielfältigen weiteren Profilierungsansätze für ein Angebot. Swatch ist beispielsweise nicht einfach nur eine günstige Uhr.

Zudem ist das Mittelfeld der Kunden wichtig, obwohl das Marketing es vernachlässigt. So ist beispielsweise «Vögele Moden» sehr erfolgreich und konzentriert sich auf den Kleidungsbedarf von normalen Familien und Menschen, die sich nicht über ihre Kleidung profilieren wollen. Nehmen Sie das Mittelsegment und das Segment der wenig Verdienenden ernst. Wenn es verschwindet, ist dies eher auf ein ungenügendes Marketing zurückzuführen als auf einen gegebenen Trend.

Nehmen Sie die Situation ihrer Mitarbeiter ernst, die wenig verdienen.

Irrtum 4: Für den Kunden ist unser Produkt entscheidend

Verantwortliche im Marketing nehmen ihre Produkte und Massnahmen ernst, viele Gedanken kreisen nur um die neuen Lösungen und aktuellen Aktivitäten.

Wohl deshalb glauben manche Anbieter, dass ein zufriedener Kunde nicht genügt, er soll begeistert sein. Die Angebote versprechen Einkaufserlebnisse, Glück, Abenteuer und Erfolg. Anbieter wollen Kunden als Freunde gewinnen.

Begeistern kann sich der Kunde jedoch nur für Dinge, die er sehr wichtig nimmt; beispielsweise eine persönliche Beziehung. Es ist nicht ausgeschlossen, dass sich auch bei profanen Geschäften zwei Menschen begegnen, die sich mögen, ein gutes Gespräch führen oder spontan für den andern etwas aussergewöhnlich Erfreuliches tun. Meist bezieht sich eine solche begeisternde Begegnung aber wirklich auf die Personen und nicht ein Unternehmen.

Erlebnis ist versprochen, aber Marketing trägt nur etwas zur Zerstreuung oder Annehmlichkeit bei. Freundschaft ist angekündigt, aber das Unternehmen bietet nur eine Kundenkarte.

Mitarbeiter werden angeregt, die Kunden zu begeistern, nur haben sie oft keine Freiräume dazu. Der Harvard-Professor Sasser brachte es auf den Punkt: Viele Unternehmen haben ihren Service idiotensicher gemacht, nur lösen Idioten keine Kundenprobleme.

Empfehlung 4: Erfüllen Sie die Aufgaben für Kunden zuverlässig.

Es gibt Kategorien des menschlichen Lebens, die die Wirtschaft nicht beanspruchen sollte, wenn sie nicht unglaublich werden will.

Fordern Sie vom Kunden nichts Unmögliches, eine Nebensache sollte nicht zum zentralen Lebensinhalt hochstilisiert werden. Es gibt kaum einen grösseren Erfolg im Marketing, als einfach selbstverständlich mit dem Kunden zusammenzuarbeiten. Erfüllen Sie Ihren Job im Marketing, lösen Sie ein, was Sie versprechen, ergreifen Sie die Initiative, um den Kunden, wo erwünscht, zu ergänzen und entlasten.

Irrtum 5: Mehrheitsfähige Einzigartigkeit sichert Wachstum.

Verantwortliche diskutieren im Marketing rege über Wettbewerbs- und Kundenvorteile. Gleichzeitig wollen sie auch rasch wachsen und ernten. Die Folge ist eine selten mögliche Quadratur des Kreises: Gleichzeitig soll eine Geschäftseinheit mehr Kunden erreichen, mehr Leistungen anbieten, aber einzigartig im Markt agieren. Mehrheitsfähige Einzigartigkeit ist unglaublich und zum Scheitern verurteilt, denn Einzigartigkeit erfordert eine Spezialisierung und Selektion. Erst längerfristig führt der Ansatz möglicherweise zu Wachstum. Beschränkung führt sofort zu Ausfällen und die neue Nische lässt sich erst mittelfristig aufbauen.

Manager besuchen dieselben Tagungen, lesen die gleichen Bücher (oder mindestens Zusammenfassungen und Interviews dazu), arbeiten mit denselben Checklisten. Oft sind sie bereits damit ausgelastet, die Standards der Marketingdisziplin zu erreichen. Nur: Einzigartige Lösungen folgen kaum daraus. Angebote sind nicht nur auswechselbar, weil der Stand der Technik hoch und allgemein zugänglich ist. Mindestens kurzfristig ist es weniger risikoreich, das Gleiche wie Konkurrenten zu tun; laufend nach links und rechts zu schauen, um nichts Falsches einzuleiten und nicht aufzufallen.

Empfehlung 5: Wählen Sie eine echte Einzigartigkeit als Strategie.

Verzichten Sie auf das Schlagwort Einzigartigkeit, falls Sie den Ansatz nicht ernst nehmen. Auch Nachahmung und Masse kann erfolgreich sein.

Einzigartigkeit konzentriert sich auf markante Stärken, ist risikoreich, stimmig und nicht einfach gefällig (ausführlich Otto Belz, 1998). Einzigartige Persönlichkeiten und Unternehmen sind mutig und wollen sich nicht laufend absichern.

Einzigartigkeit beruht auf Akzenten. «You can't have it all.»

Irrtum 6: Kommunikation schlägt Leistung.

Gesättigte Märkte lehren eine Lektion: Leistungen sind auswechselbar. Marken, Emotionen, innere Bilder und Erlebnisse scheinen die richtige Antwort zu sein.

Unternehmen brauchen starke Marken und Marlboro stellt unser leuchtendes Marketing-Vorbild dar! Zudem wirkt eine integrierte Kommunikation besser, die Zielgruppen und Instrumente verknüpft und in Einklang gebracht.

Diese Empfehlungen sind soweit richtig:

- 1) Kommunikation ist wichtig.
- 2) Zersplitterung ist gefährlich.

Trotzdem gilt es, mit diesen Hinweisen vorsichtig umzugehen. Viele Unternehmen, ihre Leistungen, Märkte und Kunden sind zu komplex, um mit Markenführung viel bewegen zu können.

Zudem entspringt die Integration der Kommunikation und des Marketing oft dem Bedürfnis von zentralen Werbe- und Marketingabteilungen, die sich einen stärkeren Einfluss erhoffen.

Zentralisierung kann sinnvoll sein, häufig fördern jedoch neue Chefs einfach nur das, was ihren Einfluss stärkt.

Empfehlung 6: Vermeiden Sie eine banale Integration des Marketing.

Verschiedene Hinweise lassen sich ableiten:

- Vermeiden Sie banale Gesamtslogans und Positionen für differenzierte Geschäfte.
- Gestalten Sie klassische Werbung, Direct Marketing, Online-Marketing oder Messen spezifisch und professionell, bevor sie sie integrieren.
- Nutzen Sie die Entwicklung zu Leistungssystemen für Kundengruppen und verschwenden sie keine Gelder für Gesamtpositionen, die nicht tragfähig sind.
- Orientieren Sie sämtliche Aktivitäten der Kommunikation am Informations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozess des Kunden.
- Behandeln Sie die Integration als anspruchsvolle Führungsaufgabe – und nicht nur als Problem der Durchsetzung eines einheitlichen Erscheinungsbildes.
- Beachten Sie die Wirkungsschwellen der Kommunikation.

Irrtum 7: One-to-One-Marketing schlägt das Massenmarketing!

Quasi als Gegenpol zur Integration und Markenführung beschwört das Marketing ein One-to-One-Marketing. Nach Massen, Segmenten und Zielgruppen konzentriert sich heute das Marketing auf den einzelnen Kunden! (Zusätzliche Segmente und Individualisierungen sind häufig unattraktiv, wenn wir davon ausgehen, dass ein Unternehmen zuerst profitable Teilsegmente anspricht.)

Individualisierung als Chance

Wenn von den Chancen in der Agenda des 21. Jahrhunderts die Rede ist, spricht man vor allem vom Phänomen der Individualisierung als vielleicht letzter intakter Utopie der Menschheit.

Friedhelm Lammoth, 1999

Wieder ist eine Individualisierung des Marketing eher Defizit als Trend und wird herbeigeredet. Nicht einmal das Direct Marketing, das seit Jahrzehnten diese Argumente verfolgt, löst das Versprechen für die Kunden ein. Zudem gehen die starken Kräfte in den Märkten von Technologien und einer Rationalisierung aus und erst später stellt sich die Frage, ob sich die neuen, rationellen Ansätze auch kundenverträglich gestalten lassen.

Ferner gehen bereits seit jeher die Anbieter von Investitionsgütern individuell mit Kunden um. Ihre Herausforderung lautet Standardisierung und nicht Individualisierung, um das Rad nicht weltweit jedesmal neu erfinden zu müssen.

Individualisierung ist eine Last für die Kunden und nicht nur eine Möglichkeit für eine Selbstverwirklichung!

Empfehlung 7: Schaffen Sie echten Mehrwert für Kunden durch individuelle Leistung und Kommunikation.

Kern der erfolgreichen Individualisierung ist der Mehrwert für Kunden, in den Produkten und Dienstleistungen, im Direct Marketing und im Internet.

Individualisierung vermeidet auch Überleistungen, die der Kunde nicht braucht und senkt damit die Kosten!

Prüfen Sie sehr genau, welches Marketing Sie generell, segmentspezifisch und individuell gestalten. Echte Reserven liegen nicht in einer Pseudo-Individualisierung, sondern in persönlichen Beziehungen. «You can't fax a handshake.»

Irrtum 8: Best Practices im Marketing sind der Bezug für Erfolge!

Best Practice, Excellence und Benchmarks prägen die Diskussion über Management und Marketing. Wir hören lieber positive, optimistische Botschaften, je mehr wir in den eigenen Unternehmen in verschiedenen Bereichen noch Anfänger sind.

Schön in Konzepten auszudrücken, dass wir mindestens wüssten, wie das Marketing aussehen müsste; vorausgesetzt, die Mitarbeiter an der Front würden auch das Notwendige tun.

Maximmarketing und Best Practice ist nur eine Antwort. Minimal- und Standby-Marketing die andere.

In vielen Marketingsituationen (neue Märkte, Nebenmärkte, neue Leistungen, Rückzug bei Marktkrisen, schwankender Absatz usw.) müssen wir uns in Zukunft stärker damit befassen, was an minimalem Marketing notwendig ist, um erfolgreich vorzugehen.

Die Zusammenhänge zeigt Abbildung 3.



Abbildung 3: Marketingwirkung

Empfehlung 8: Setzen Sie klare Akzente auf der Wirkungskurve des Marketing! Minimalmarketing ist Hochleistungsmarketing.

Befassen Sie sich stärker mit Minimalmarketing und schlanken Lösungen. Sie sind meist wichtiger und anspruchsvoller, als Maximmarketing.

Irrtum 9: Die Marketingtechnik gewinnt.

Eine Marketingtechnik ist dann sinnvoll, wenn sie Intuition, Kreativität und Innovation fördert und die Kommunikation zwischen den Beteiligten erleichtert. Oft bewirkt sie leider das Gegenteil.

Die Marketingsystematik und -technik wirkt oft kontraproduktiv. Sie erscheint den Verantwortlichen so wunderbar professionell.

Die äussere beeindruckende Form blendet die Beteiligten. Es lässt sich weniger rasch erkennen, dass tragende Ideen fehlen, Analysen ohne innere Identifikation erfolgt und Vorschläge nicht genügend ausgereift und sorgfältig entwickelt sind oder betroffene Mitarbeiter sich für die Realisierung kaum motivieren lassen. Eine aufgeblähte Systematik und pseudogescheite Sprache führt zu Missverständnissen und jeder Leser interpretiert abstrakte Aussagen wie es ihm beliebt.

Falsche Marketingmethodik verdrängt das Gespür, die Intuition der Beteiligten, anstatt sie zu unterstützen und zu stärken. Falsche Marketingsysteme verdecken die Probleme und verschliessen, statt zu öffnen und zu verändern. Das Fazit lautet: Inhalt und Kreativität statt nur Hülse.

Christian Belz

Empfehlung 9: Gewichten Sie Kreativität und Inhalt vor Hülse!

Marketing ist faszinierend, weil jedes Unternehmen in seinem Markt in einer eigenen Welt agiert. Die Inhalte, Konstellationen, Kräfte gilt es zu erfassen. Marketingtechnik ist für sich alleine nutzlos, zusammen mit guten Ideen trägt sie rund 20% zum guten Ergebnis bei.

Trotzdem: Belegen ist besser als flunkern.

Irrtum 10: Marketingverschwendung ist Vergangenheit.

Investitionen in den Markt bleiben risikoreich. Zwischen Marketingausgaben und Wachstum oder Selbstfinanzierung durch Umsatz geht ein Unternehmen oft seinen Weg auf Messers Schneide. «Overmarketing» stimmt Ausgaben und Wirkungen nicht aufeinander ab und ist für neue Produkte, liberalisierte Märkte usw. festzustellen. Manche Unternehmen bewahren auch Schonräume im Marketing, die sie in anderen Bereichen längst nicht mehr akzeptieren. Zu oft addieren Unternehmen einfach laufend neue Marketingausgaben.

Wichtige Ursachen der Verschwendung sind: Oberflächlichkeit, Zersplitterung, ungenügende Synchronisation (z.B. der Vorlauf aufwendiger Kommunikationskampagnen), willkürlicher Wechsel, Abstraktion und «Wishfull»-Marketing.

Schlecht durchdachte Lösungen funktionieren meist nicht. Vage Ahnungen einer möglichen Lösung sind keine Grundlage für gute Entscheidungen.

Und noch etwas: An ihren Stärken kann ein Unternehmen am leichtesten sparen, nur bleiben keine Wettbewerbsvorteile übrig.

Empfehlung 10: Betreiben Sie ein sorgfältiges Marketing.

- Analysieren Sie Marketingsituationen gründlich, sensibel und offen.
- Beurteilen Sie neue und bestehende Marketinglösungen differenziert, denken Sie Varianten durch.
- Tun Sie weniger Dinge, aber diese richtig.
- Legen Sie sich fest, um flexibel zu sein.
- Verstärken Sie eigene Ideen und Impulse der Mitarbeiter.
- Lernen Sie mit neuen Lösungen, anstatt sie rasch zu verwerfen.

Erfolgreiche Führungskräfte bewegen, kümmern sich und sind offen.

Demgegenüber merkte kürzlich ein ehemaliger Topmanager kurz nach seinem Ausstieg: «Nach drei Jahren funktionierte ich nur noch ebenso wie meine Kollegen.»

Anachronismus

Sie werden schnell zum lebenden Anachronismus, wenn Sie mehr als ein Drittel Ihrer Zeit im Büro verbringen (505). Die Veränderungen zeichnen sich zuerst dort ab, wo der Kunde ist, wo der kleine neue Wettbewerber ist und wo der mürrische Händler ist; nicht in der Ruhe des Konferenzraumes und angesichts von Overhead-Projektionen.

Tom Peters: Kreatives Chaos 1988

4. Realisierung des Marketing

Realisierung ist die grosse Herausforderung für das Marketing und Management in Praxis und Forschung. Es ist auch intellektuell anspruchsvoller, Innovationen zu verwirklichen, als sie zu konzipieren. *Die Realisierung steht am Anfang jeder Innovation und nicht erst am Schluss.*



Abbildung 4: Ansätze zur Realisierungsförderung

I Dynamische Realisierung

Selten treffen wir heute Marketinghandbücher in Unternehmen an, die das Marketing umfassend beschreiben. Lösungen entstehen dynamisch in Sitzungen, Workshops, Arbeitspapieren. Es gilt, die richtigen Akzente beweglich zu setzen, zu revidieren und Funktionierendes zu verstärken. Gesamtkonzepte sind zu vielschichtig und träge und deshalb oft nicht erwünscht.

II Situative Realisierung

Hinweise zur Realisierung sind bewegliche und flache Organisationen, Servicequalität, unternehmerische Mitarbeiter, Know-how-Management und Erfolgsmessung. Diese Ansätze erschöpfen sich rasch, weil sie zu allgemein sind.

Wer Marketingrealisierung vertiefen will, muss die kritischen Erfolgsvariablen für wichtige Marketingaufgaben spezifisch definieren. Erfolgreiche Realisierung ist situativ. Sie differenziert zwischen internationalen Informationssystemen, dezentraler Freundlichkeit und Kompetenz von Mitarbeitern und der Einführung von Produktinnovationen.

III Emotionale Realisierung

Welche interne Marketingatmosphäre prägt Ihr Geschäft, den Stil der internen und externen Zusammenarbeit? Bedrängnis, Zugeständnisse, Stress, «Schlaumeierei», Misserfolg bei steigendem Aufwand, Schuldzuweisungen und Misstrauen? Oder Erfolg, Teamarbeit, Challenge, Schwung, Vertrauen, Grosszügigkeit und Humor?

Unterschätzt wird häufig der Humor. Er entkrampft Situationen, verbindet Menschen und erlaubt, die Probleme distanziert und beweglich zu betrachten. Humorvolle Menschen nehmen sich selbst nicht zu wichtig. Lachende Menschen gehen positiv auf menschliche und sachliche Probleme ein. Die Lage ist hoffnungslos, aber nicht ernst.

Humor: Humor setzt Lebenslust, Phantasie, Intelligenz und ein gehöriges Mass an Zivilcourage voraus.

Dimitri 1995

Der Einzelne beeinflusst die Marketingatmosphäre nur teilweise. Ängstliche Hektik lässt sich nicht leicht durchbrechen. Doch lohnt es sich für jeden Beteiligten, sich für eine lebenswerte Arbeit einzusetzen.

Nicht umsonst gewichten wir heute Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz (Golemann 1996) viel stärker. Oder diskutieren wir erst darüber?

Was dem Unternehmen nützt, nützt nicht immer den Mitarbeitern. *Das Nutzenmanagement für die Segmente von betroffenen Mitarbeitern ist entscheidend.* Marketing nach innen wird zum Schlüssel. Denn Innovationen, die kompliziert sind und nur mehr Arbeit verursachen, sind wenig motivierend.

Übrigens beeinflussen die Kräfte oder Machtkonstellationen in Unternehmen massgeblich, was durchdringen soll. Innovationen müssen an den richtigen Personen aufgehängt sein.

IV Bottom up Marketing

Wenige Konzepte sind erfolgreich, die im Schonraum der Zentrale entwickelt werden. Oft ist es ein Glück für das Unternehmen, wenn beispielsweise der Aussendienst die unausgegorenen Innovationen nicht umsetzt und weiter wie bisher vorgeht.

Nutzen Sie Erfolge, die in Ihrem Unternehmen zufällig entstehen und multiplizieren Sie diese. Bottom up Marketing heisst das Stichwort.

Übrigens verursachen manche Innovationen mehr einen zentralen, andere vor allem einen dezentralen Aufwand. Hier gilt es, die zentralen und dezentralen Ressourcen abzustimmen.

V Projektmanagement im Marketing

Manche Unternehmen führen parallel bis zu 140 Projekte. Schlüsselmitarbeiter sind in bis zu 20 Projekten beteiligt. Wir nähern uns damit einem internen Overkill.

Zwar gibt es Führungskräfte, die auf eine Selbstselektion der Projekte vertrauen, weil sie selbst nicht mehr wissen können, was schliesslich erfolgreich wird. Ich persönlich bevorzuge jedoch Akzente. Jedes Projekt, das von A–K und nicht von A–Z geführt wird, verursacht Unruhe und Verschwendung.

5. Fazit

- Bleiben Sie skeptisch gegenüber Modethemen des Marketing und prüfen Sie kritisch, wie relevant diese für Ihre Situation sind. Bleiben Sie sich selbst treu.
- Echte Visionen sind wertvoll.

Glaube

Zuerst steht man machtlos «vis-à-vis»; nämlich vis-à-vis dem enormen Block, den man bewegen möchte. Zuerst braucht es einen Glauben, der in der Regel stärker sein muss als die Stimme des Verstandes und der vor allem die warnenden Stimmen der Fachleute übertönt. Denn sonst geht es überhaupt nicht, sonst bleibt alles in jahrzehntealten Geleisen.

Gottlieb Duttweiler, Brückenbauer 13.10.1944

- Wählen Sie die Realisierung als Bezug für Ihre Anstrengungen im Marketing.

Erich Kästner bringt es auf den Punkt: «Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.»

Oder: «Das Gegenteil von gut ist gut gemeint».

Quellen

Belz, Christian: Akzente im innovativen Marketing, St.Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter 1998

Belz, Otto: Einzigartigkeit, in: Die Orientierung, Zürich: Credit Suisse 1998

Crainer, Stuart (1998): Das Tom Peters Phänomen – der Aufstieg eines Management Gurus, Frankfurt/New York: Campus 1998

Dimitri (herausgegeben von Lanfranchi, Corina) (1995): Humor – Gespräche über Komik, das Lachen und den Narren, Dornach: Verlag am Goetheanum 1995

Ernst, Heiko (1996): Psychotrends – Das Ich im 21. Jahrhundert, München: Piper 1996

Goleman, Daniel (1996): Emotionale Intelligenz, München und Wien: Carl Hanser Verlag, 1996

Martin, Hans-Peter und Schumann, Harald (1996): Die Globalisierungsfalle, 12. Auflage 1997, Reinbek: Rohwolt 1997

Peters, Tom (1988): Kreatives Chaos, Hamburg: Hofmann und Campe 1988

Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch, Verlag W. Goldmann

Toscani, Oliviero (1996): Die Werbung ist ein lächelndes Aas, Mannheim: Bollmann Verlag 1996

Erweiterte Unterlage zum Vortrag von Prof. Dr. Christian Belz anlässlich der GfM-Trendtagung «Visionen für das Marketing im 3. Jahrtausend» am 28. 4. 1999 in Zürich.