

■ Belz, Christian (1998): Akzente im innovativen Marketing, St.Gallen: Thexis. Rutschmann, Marc (2005): Kaufprozesse von Konsumenten erkennen und lenken – mehr Marktanteil mit neuem Marketing, Heidelberg: mi-Fachverlag. Zu beiden Themen sind in den letzten Jahren bereits **Beiträge im M&K** erschienen. Auch das Thema Marketing-Controlling wurde im M&K regelmässig behandelt – siehe jeweils Oktober-Ausgabe. Weitere Informationen auch unter folgenden Links:

- www.m-k.ch (Archiv)
- www.zukunftsinstitut.de
- www.innovations-report.de
- www.swissresearch.ch
- www.swisscrmforum.ch

Die Luft raus? Marketing läuft auf den Felgen

MARKETING-TRENDS Die Luft aus dem Marketing wird abgelassen. Der Wettbewerb hat Nägel auf der Strasse ausgelegt. Marketing läuft teilweise nur noch auf den Felgen. Marketing setzt sich mehr ein und die Wirkung wird kleiner; mehr für weniger ist aber eine ernüchternde Perspektive.

VON PROF. DR. CHRISTIAN BELZ*

■ Innovationen sind die Lösung, aber wo bleiben sie? Durchbrüche werden verlangt, aber wo kommen sie? Der Applaus für Beispiele mit raschem Wachstum, grossen Budgets, Alleinstellung und Spielraum ist gross. Nur sind sie inzwischen so selten. Die Medien konzentrieren sich auf immer weniger Beispiele. Gutes Marketing betreibt, wer auch etwas Geld verschwenden kann. Beispiel ist das häufig gelobte Nespresso bis zu den eigenen Outlets und Kundenclubs oder Apple mit dem i-Pod. Hochkonjunktur belebt die Kampagnen, von antizyklischem Vorgehen keine Rede. Marketing muss man sich offenbar leisten können. Erfolg bewirkt häufig Marketing und nicht umgekehrt.

Der sinkende Marketing-Spielraum

Der Gewinnruck nimmt zu. Entweder stimmen die Ergebnisse einfach nicht oder die Ansprüche der Shareholder steigen rasch. In den meisten Unternehmen schwindet der Spielraum für Marketing:

Preisdruck: Preissenkungen sind nicht mehr mit Mengenwachstum aufzufangen. Kunden konzentrieren sich bei aggressiven Verhandlungen und Aktionen oft auf jene Lieferanten, die besonders aufwändiges Marketing betreiben; Pull-Marketing wird teilweise zum Bumerang, denn präsente Marken sind für Preisaktionen besonders attraktiv.

Wirkungsverlust: Viel beklagt sind Informationsflut, Produktvielfalt, Aktionitis. So vieles soll vermarktet werden, dass sich das Marketing für das Einzelne kaum mehr durchsetzt. Die Wirkungsschwellen steigen und Produktlancierungen brauchen in Europa weit grössere Budgets als früher.

«Marketing muss man sich offenbar leisten können. Erfolg bewirkt oft Marketing und nicht umgekehrt.»

Kostensenkung: Zentrale Marketingabteilungen wurden eingedampft. Oft ist nur noch eine Handvoll Leute aktiv und periodisch tritt Marketing an, um zu belegen, dass es gebraucht wird. Die Kampagnen werden kleiner und Marketing bewegt sich nahe an der Verkaufsförderung, der Interaktion mit dem Kunden (below the line) und an den Konditionen für den Handel. Der Anteil des Marketing am Umsatz schwindet, weil auch (und besonders) hier die Kosten gesenkt werden.

Komplexität: Trotz aller Forderungen nach Einfachheit wird Marketing laufend komplizierter. Viele sind beteiligt und entscheiden mit. Die Prozesse verlangsamen sich und verhindern mutige Lösungen. Der schöne Auftritt wird aufwän-

dig gesichert, wenn auch die Ideen fehlen. Bald wird Marketing auch noch zertifiziert.

Keinem Marketingexperten konnte es wohl entgehen, dass sich in den Märkten vor 5 bis 15 Jahren weit aufregendere und häufigere Marketinginnovationen finden liessen als heute (Belz 1998). Die

Forscher beschäftigen sich damit, ihre jahrzehntealte Argumentation zu Marketingansätzen immer besser zu schärfen und schöner darzustellen; nur werden sie dadurch kaum häufiger angewendet.

Die grosse Marketing-Defensive

Wettbewerb ohne Innovation wird zum Nullsummenspiel. Das ist das Gesetz des freien Marktes; irgendwann können einige Anbieter nicht mehr mithalten oder die Verluste kompensieren, dann treten sie aus dem Markt aus. Um zum Bild zurückzukehren: Die Reifen sind abgefahren und müssen wohl ausgewechselt werden. In der Übergangsphase begibt sich Marketing in die Defensive:

Mischrechnungen, wo man hinschaut: Sport- und Kulturveranstal-

tungen brauchen eine Menge Sponsoren, sonst sind sie nicht mehr durchführbar. Tagungen mobilisieren Aussteller und Partner, sonst schaut nicht mehr genügend raus. An Mails beteiligen sich mehrere Unternehmenssparten und Unternehmen. Zwei Beteiligte können sich ja die Kosten halbieren. Bei solchen Sprüngen braucht man dann den Erfolg der Aktionen auch nicht mehr so genau zu verfolgen.

Kooperatives Marketing: Kooperationen scheinen auch endlich wieder Massenmarketing zu erlauben, weil vielen Kunden etwas geboten wird. Zeitschriften entwickeln sich zu Versandhäusern und bieten ein zufälliges, aber hitverdächtiges Artikelsortiment von der Saftpresse, Espressomaschine, dem Staubsauger bis zur elektrischen Gartenschere. Solche Hits wirken kurzfristig und schaffen keine spezifische Beziehung zum Kunden.

Ausweitung der Leistung: Wenn das Geschäft mit angestammten Spezialitäten nicht mehr genügend attraktiv ist, wird die Wertschöpfung ausgeweitet. Übernehmen die Anbieter die Aktivitäten der vor- und nachgelagerten Stufen, lassen sich die früher geteilten Erträge vereinen. Mit verschenkten Beratungen und Projekten für Kunden lassen sich die Produktmargen eher halten. Erweitern die Unternehmen ihre Sortimente, so lässt sich vielleicht mit dieser Ausweitung der sinkende Ertrag der angestammten Produkte kompensieren.

Extrinsische Motivation der Kunden: Kunden werden zu Gewinnspielen gewonnen, das zu verkaufende Produkt wird Neben-

sache (und wird in der Werbung auch nur marginal erwähnt). Neue Punktesysteme und Aktionen unterhalten den Kunden und regen ihn in immer kürzeren Abständen an. Nur zeigt bereits die Führungslehre: Extrinsische Motivation verdrängt die intrinsische. Äusserliche Anreize werden sofort in die Erwartungen eingebaut und der innere Antrieb erlahmt. Unterhaltungsmarketing verhindert die Erlebnisse des Kunden. Marketing hat Angst, sich auf die Initiative des Kunden zu verlassen; quasi das Heft aus der Hand zu geben. Die extrinsische Kundenmotivation ist aber eine Sackgasse.

Marketing goes market: Falls sich Marketingabteilungen nicht mehr tragen, so kann sie sich zum freien Marketingdienstleister im Markt entwickeln. So werden dann plötzlich Services für Database Management, Werbung, Marktforschung usw. für weitere Unternehmen erbracht.

Schadensbegrenzung: Unehrlliche Kommunikation versucht die Nachteile zu überdecken, die dem Kunden durch Kosteneinsparungen des Unternehmens laufend neu entstehen.

Suche nach Belegen für den Erfolg: Krampfhaft ist die Suche nach Begründungen, weshalb sich Marketing lohnt. Wenige Beispiele:

■ Direktmarketing argumentiert mit dem Customer Life Time Va-

lue, weil sich die Aufwendungen für Direktmarketing nicht mehr sofort rechnen, werden die Kosten auf mehrere Jahre umgelegt. (Nur wenn sich der Life-Time-Value-Ansatz darauf konzentriert, die Beziehung mit Kunden zu intensivieren und zu verlängern, wirkt er positiv.)

■ Direktmarketing löst sich vom Response und moniert auch für den Imageeffekt bei den 95% der Kunden, die nicht reagierten.

■ Marketingaufwendungen sollen als Investition und nicht mehr als Kosten betrachtet werden. Leider braucht es die Marketingbudgets jedes Jahr, was die Jahresrechnung dann nicht verändert (höchstens in der Umstellungsphase).

Controlling und Metrics: Unter den Stichworten Marketing-Controlling und -Metrics entstehen aufgebrauchte Systeme, die Marketing rechtfertigen. Die Kontrollgrössen sind oft problematisch und ihre Entwicklung beantwortet kaum die grossen Fragen. Ziele werden so bestimmt, dass sie sich messen lassen (daraus entsteht dann ein in sich geschlossenes System, welches sich selbst verstärkt). Die richtigen Ziele werden kaum diskutiert und durch die vergangenen Ergebnisse geprägt; schlechte Verhältnisse zwischen Einsatz und Effekt werden akzeptiert.

Kostenumlagerung: Ein eigenes Feld sind zudem immer neue

Formen von internen Verrechnungen, um bisherige Marketingkosten auf neue Verursacher umzulegen. Auch das verschiebt die Probleme, ohne sie zu lösen oder bessere Ergebnisse zu bewirken.

Interessant ist dabei, dass die defensive Argumentation oft als Fortschritt gefeiert wird. Wohl-

«Wenn es den Unternehmen schlecht geht, werden sie innovativer, falls sie nicht eingehen.»

verstanden sind manche Argumente richtiger, nur verbessert diese Argumentation noch keine Ergebnisse.

Die mögliche Marketing-Offensive

Die Folgerungen sind noch bescheiden. Der wachsende Leidensdruck führt aber bestimmt zu neuen Lösungen. Wenn es Unternehmen schlecht geht, werden sie innovativer, falls sie nicht eingehen. Einige Stichworte lauten:

Innovation: Innovation bleibt trotz allem die Lösung, und zwar nicht nur im Produkt, sondern im gesamten Marketing und in der Strategie. Wenn die Substanz der Strategie fehlt, wirkt Marketing nur noch kosmetisch.

Die Marketingforschung muss problemorientiert vorgehen und Entscheide der Wirklichkeit stützen. Immer engere Untersuchungen von spezifischen Variablen bringen wenig Fortschritt.

Beziehungsqualität: Die Bindung zu Kunden wird dadurch beeinflusst, wie Beziehungen angebahnt werden. Für grosse und kleine Transaktionen prägt die Kommunikation, die erfasste Befindlichkeit und Problemstellung der Kunden usw., ob nur eine kurze Episode erreicht oder eine längere Beziehung mit Kunden aufgebaut wird. Manipulation und Druck binden nur kurzfristig. Direktmarketing kann beispielsweise durchaus von der attraktiven und anziehenden Kommunikation der Markenführung lernen.

Kundeninitiative: Die intrinsische Motivation des Kunden ist der Knackpunkt für neue Marketinglösungen. Wohl deshalb spüren Marketingverantwortliche, dass das Community Marketing viel bringen könnte. Marketing muss Plattformen für die Initiative des Kunden schaffen und nicht laufend mehr drücken und überreden.

Fokus und Sensibilität für Systeme: Es muss gelingen, sich auf die Aktivitäten zu fokussieren, die zum Unternehmen passen und Lösungen vorwärts zu treiben, die wirklich einschenken. Marketing darf nicht laufend neue Ansätze addieren, sondern soll bewährte Lösungen durchziehen.

Es braucht die Sensibilität für die stimmigen Marketingsysteme der Unternehmen und nicht nur die Offenheit für Neues.

Gespür für das Machbare: Realismus und Einfachheit lautet die Devise. Messungen sollen an den Stellhebeln für den Erfolg ansetzen.

Mentale Grenzen überwinden: Glaubenssätze und Rituale sollten wir dringend in Frage stellen. Manche Meinungen, wie Marketing funktioniert, sind wohl heute falsch.

Gängige Modelle des Marketing prägen viele Ausgaben, die dann strittig werden. Ich denke an Erklärungen wie (kritisch dazu Rutschmann 2005):

■ Nur stark beworbene Marken durchbrechen die Informationsflut. Wer aber in den Köpfen der Kunden ist, kann auch mit Käufen rechnen.

■ Kunden durchlaufen den Prozess von Bekanntheit, Image, Kaufbereitschaft, Kauf bis Wiederkauf – nur grosse Säulen vorne im Prozess ergeben die nötigen Verkäufe und treue Kunden im Sales Funnel.

■ Kundenzufriedenheit steuert Verkäufe.

Die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind nicht so einfach wie angenommen und die Messungen konzentrieren sich oft auf viele Nebengeräusche von Geschäftsbeziehungen statt auf die Hauptsache.

Zusammenfassend führen die Rechtfertigungen für schmale Ergebnisse nicht zum Ziel und absorbieren zu viel Kraft für Diskussionen. Eine Kraft, die im Markt dringend gebraucht wird. ■



* Prof. Dr. Christian Belz, Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel

