

Interview: Dialogmarketing «revisited»



Prof. Dr. Christian Belz
Geschäftsführender Direktor, Institut für Marketing und Handel
Universität St.Gallen

Unter der Leitung von Prof. Dr. Christian Belz und Hans-Peter Künzler führt die Universität St.Gallen gemeinsam mit 30 Unternehmenspartnern ein grosses Forschungsprojekt zum Dialogmarketing durch. Christian Belz spricht über erste Ergebnisse:

Sind Sie bei Ihrer Untersuchung schon auf Erkenntnisse gestossen, die Sie erstaunt haben und die nicht zu erwarten gewesen wären?

Manche Befürchtungen haben sich als noch schlimmer herausgestellt als erwartet. Die Kosten, um neue Kunden zu gewinnen sind in manchen Märkten unvernünftig. Für Medien, Versandhäuser und Kreditkarten haben wir Zahlen zwischen 120 und 350 Franken angetroffen, welche sich erst in Geschäftsbeziehungen über drei bis vier Jahre amortisieren lassen. Die Rücklaufquoten im Direktmarketing mit kalten Adressen bewegen sich inzwischen häufig zwischen 0,5 und 3 Prozent. Solche Zahlen belegen deutlich, dass es nicht genügt, mehr vom Gleichen zu tun. Auch wenn wir Akquisitionskosten auf den Customer Lifetime Value verteilen, ist das Grundproblem nicht gelöst.

Ebenso kritisch sind die Datenbanken, die sich meistens schlecht integrieren lassen. Unternehmen sind sich auch zu wenig bewusst, was sie schlechte Datenqualität kostet. Eine effiziente Marktbearbeitung muss sich auf Vorteile für attraktive Kunden stützen. Wenn die Leistung nicht stimmt, hilft auch ein geschicktes Direktmarketing wenig und die Botschaften interessieren den Kunden kaum. So sind beispielsweise viele Universalkataloge im Versand für den Kunden einfach kein relevanter Einkaufskanal mehr. Zudem sprechen wir im Direktmarketing zu viel über Technik und zu wenig über klare Konzepte und Inhalte der Kommunikation. Die Direktmarketing-Maschine sollte

erst angeworfen werden, wenn die Voraussetzungen stimmen.

Die Preise für herausragende Direktmarketinglösungen erinnern mich inzwischen häufig an Bastelarbeiten aus der Handarbeit. Die Gags und eine gesuchte Kreativität können aber nicht nachhaltig wirken.

Das klingt so negativ. Offensichtlich ist aber in Unternehmen ein grosser Leidensdruck nötig, um eingefahrene Gleise zu verlassen, wieder Mutiges zu tun und auch neue Lösungen zu testen. Direktmarketing hat teilweise die Testkultur vergessen. Aufwändige Kampagnen werden flächendeckend umgesetzt, weil man ja offenbar schon weiss, wie es geht.

Natürlich treffen wir nicht nur Probleme an. In jedem Bereich diskutieren wir auch Lösungen, auf welche die Partner stolz sind, und befassen uns mit herausragenden Innovationen in den Märkten. Sie können sich vorstellen: Wenn sieben Arbeitsteams mit je drei bis vier Unternehmenspartnern in einem Projekt intensiv zusammenarbeiten, so sind die Ergebnisse vielschichtig, auch die positiven Überraschungen.

Schön, wenn es auch positive Überraschungen gibt! Bleiben wir trotzdem noch mal bei den weniger schönen: Welche Kardinalfehler begehen die Schweizer Unternehmen Ihrer Erfahrung nach im Direktmarketing?

Beispielsweise haben die meisten grösseren Unternehmen ihr Marketing zu stark spezialisiert. Es gibt Marketingservices, Markenverantwortliche, Key Account Manager, Werber, CRM-Spezialisten, Direktmarketer, Produktmanager, Innendienst, Aussendienst und viele mehr. Die vermeintliche Professionalisierung durch Spezialisierung erweist sich als Bumerang. Es wird immer schwieriger, die Aufgaben im Marketing gemeinsam zu lösen. Wir brauchen einfachere

Strukturen und vor allem gilt es, die Marketingaufgaben klar festzulegen und erst dann die Budgets abzuleiten. Der Kampf der Spezialisten um Budgets führt kaum zu optimalen Lösungen. Dann haben manche Unternehmen ihre Systeme der Marktbearbeitung nicht im Griff. Sie tun von allem etwas und nichts richtig. Die Möglichkeiten der Kommunikation sind ja vielfältig und es ist leicht, überall aktiv zu werden – von der Medienkampagne über Direktmarketing, Internet, Event bis zum Sponsoring. Die Marktbearbeitung muss mit der Führung im Marketing verknüpft sein, dann funktioniert auch das Zusammenspiel, beispielsweise von Direktmarketing und Vertrieb. Unternehmen sind zum Beispiel durch Markenführung, Below-the-Line-Marketing, CRM, Direktmarketing, Vertrieb getrieben. Diese Systeme und die Führung funktionieren unterschiedlich. Geschlossene Systeme sind wirksamer, jeder Mitarbeiter weiss, was er zu tun hat. Erst wenn das System an die Grenzen stösst, sollten wir neue installieren.

Wo liegen die Wurzeln für die unnötig komplizierten Strukturen und fehlenden Vernetzungen?

Wir sind überzeugt, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter oft selbst begrenzen. Sie richten sich nach Glaubenssätzen: Implizite und mächtige Einsichten und Erfahrungen des Managements, wie Marketing und Dialogmarketing in ihrer Branche, in ihrem Unternehmen und bei Kunden funktioniert. Aus diesen Glaubenssätzen ergeben sich Rituale, eingeschliffene, formalisierte und überorganisierte Vorgehensweisen. Aktivitäten werden verfolgt und optimiert, ohne sie zu reflektieren. Gewohnheiten in der Branche und Kopieren der Wettbewerber prägen diese Rituale. Wir versuchen im Projekt, solche Beschränkungen zu erfassen und neue Stell-

hebel zu bestimmen, also «Orte», an denen Marketing wirksam für Durchbrüche in den Ergebnissen ansetzen kann.

Wie DM-affin sind denn die Schweizer Verbraucher? Wie viel Direktmarketing kann man ihnen zumuten?

Der Grundsatz ist einfach: Wenn der Kundennutzen stimmt, ist jedes Direktmarketing willkommen. Die Marktbearbeitung muss nicht nur für den Anbieter wirtschaftlich sein, sondern vor allem auch für den Kunden relevant. Sonst handelt es sich nur um Belästigung. Der Kunde gibt seine Informationen gerne ab, wenn der Anbieter daraus einen Mehrwert für ihn bietet. Amazon ist hier das viel zitierte Beispiel.

Die Frage zur Zumutbarkeit zeigt eine häufige Grundhaltung – der Kunde ist nur Empfänger und Unternehmen decken ihn soweit wie möglich ein. Es gibt manche Anbieter, die bereits wöchentlich im Briefkasten anzutreffen sind – ganz abgesehen von den drei Couverts zur gleichen Aktion, die unterschiedlich beschriftet sind. Familien, die vier bis fünf Rechnungen der Krankenkasse oder des Telekommunikationsanbieters bekommen, packen auch ebenso viele gleiche Beilagen aus. Wirklich innovative Lösungen stützen sich auf die Initiative von Kunden – zum Beispiel in Communities. Nur haben Anbieter grosse Angst, sich auf das Engagement des überlasteten Kunden zu stützen. Lieber bedrängen sie ihn und machen ihn damit laufend noch passiver und untreuer. Wird der Kunde laufend äusserlich durch Aktionen angeregt, so schwindet seine innere Motivation. Zum Ersten müssten Unternehmen jene Momente der Wahrheit richtig nutzen, wenn

Kunden selbst den Kontakt mit ihnen aufnehmen!

Und was müsste getan werden, um das Direktmarketing richtig nach vorne zu bringen?

Der Trend heisst Customized Marketing, den Begriff verwendet beispielsweise auch «Le Shop». Dieses Marketing hat wenig mit der Euphorie um das One-to-One-Marketing zu tun. Die Direktmarketer sprechen ja viel von gezielten Kampagnen und wählen dann doch häufig die flächendeckenden Massenslösungen. Customized Marketing ist selektiv, einfach, relevant, wirtschaftlich und nutzt die Technologie. Berücksichtigt werden auch die Fixkosten für Kampagnen und Aktionen. Es gilt, die Produktivität des Marketing zu steigern. Schlüssel ist für alles der «Customer Insight». Wir müssen uns intensiver mit den realen Prozessen des Kunden auseinandersetzen, um Stellhebel für das Dialogmarketing zu bestimmen. Obschon viele vom Kundenprozess reden, sind sie meistens nur auf den Kaufakt fixiert und gestalten die Vorphasen für den Kunden nicht optimal. Übrigens verläuft der oft zitierte Sales Funnel von der ersten Information bis zum Kauf nicht so effizient, wie meistens dargestellt. Direktmarketing behauptet ja meistens, bereits gezielt vorzugehen. Mit einem Rücklauf von guten fünf Prozent ist aber der Bruch im Sales Funnel bereits enorm. Wenn dann fünf Prozent Leads für den Aussendienst herauschauen, werden über längere Zeit vielleicht 2,5 Prozent richtig bearbeitet, vielleicht bleiben dann am Schluss 0,5 Prozent, die kaufen. Solche Verläufe sind nicht effizient. Wir brauchen neue Gewichte, die

dann auch mit 30 Prozent Rücklauf funktionieren könnten. Thomas Peter von der Agentur für Sozialmarketing hat mit seinem Team zu Nonprofit-Organisationen die Stellhebel für Verbesserungen recht allgemein-gültig beschrieben:

- *Managing for Results:* Das richtige Konzept ist der wichtigste Stellhebel und nur selten ein Kostenfaktor. Trotzdem weichen viele dieser Aufgabe aus.
- *The hidden hand leadership:* Die Marketing-Datenbank ist der zweitwichtigste Stellhebel und definitiv ein Kostenfaktor. Geben sich deshalb viele mit wenig zufrieden?
- *We are the champions:* Die lernende Organisation ist der drittwichtigste Stellhebel und nur bedingt ein Kostenfaktor. Aber nur wenige nutzen die Wechselwirkung zwischen Marketing und dem HRM und sind mit dem zufrieden, wie es gerade läuft.

Ein weiteres Thema sind Kooperationen. Das Potenzial ist enorm. Die Mischrechnungen der Partner können helfen, das Verhältnis zwischen Kosten und Ertrag des Direktmarketing zu verbessern, wichtiger sind aber echte Synergien im Angebot. Differenziert nach den Anwendungsfeldern sind mögliche Durchbrüche vielfältig: Financial Services befassen sich mit Knowledge Discovery und entwickeln den optimierten «Sales Funnel der 4. Generation». Konsumgüter steigen ins Dialogmarketing ein und entwickeln Systemangebote für Communities. Tchibo, Nespresso oder Le Shop sind attraktive Beispiele. Im Einzelhandel kann es gelingen, eine TESCO für die Schweiz zu bauen. Zudem nutzt das Team neue Synergien von Einzelhan-



Zahlreiche Partner beteiligen sich am Projekt Dialogmarketing «revisited».

del, Telefon Providern und Versicherungen. Versender begeben sich auf den Weg zum relevanten Einkaufskanal für Kunden. Es genügt nicht, ein Lückenbüsser zu sein und Kataloge zu versenden, die alle gerne lesen, aber wenige kaufen auch. Medien entwickeln sich vom Verlag zum Medienanbieter. Statt immer mehr Wechsler zu gewinnen, um die Auflage zu halten, ist es wichtig die Wertschöpfung in bestehenden Kundenbeziehungen auszubauen.

Non-Profit-Organisationen brauchen neue und grundsätzliche Konzepte im Dreieck Donatoren, Hilfsorganisationen und Empfängern der Leistung. Vertrauen lässt sich nicht mit Zertifizierungen schaffen. Es braucht auch hier die Kenntnis des Spenders, um sein Herz zu gewinnen und eine Beziehung – besonders für die stille Hilfsarbeit und nicht nur für Katastrophen – aufzubauen. BtB baut ein schlankes und kundenorientiertes Smart Account Management für kleine Kunden auf. Zukunftsträchtig sind differenzierte Prozessangebote für Kunden, die gleiche Produkte mit verschiedenen Formen der Zusammenarbeit, vom Box Moover bis zum Contracting, beziehen und bezahlen. Schliesslich: Es ist bereits wirksam, die

alten Versprechen einzulösen und den Job richtig zu tun. Direktmarketing-Spezialisten schärfen seit mindestens 15 Jahren die gleichen Argumentationen und Unternehmen greifen doch viele Anregungen zögerlich auf. Wir sollten die Argumente und Lösungen prüfen, denn schönere PPT-Folien bewirken keine grossen Fortschritte.

Unser Projekt wirft grundsätzliche Fragen auf und wir kennen die Antworten erst begrenzt. Wenn aber etwas Neues entstehen soll, so können wir es nicht bereits im Detail beschreiben, sonst wäre es nicht neu.

Professor Belz, herzlichen Dank für die Informationen! ::

PROJEKT: DIALOGMARKETING «REVISITED»

ZIEL UND ANSPRUCH: Fortschritt im Dialogmarketing, Durchbruch statt marginaler Verbesserungen.

ANWENDUNGSFELDER UND FACHEXPERTEN:

- :: Financial Services – Christoph Oggenfuss, Comit
- :: Medien – Edi Häusler (Agrarmedien) und Hans-Peter Künzler (hpk-direkt)
- :: Versandhandel – Jochen Barringer (TGMC)
- :: Konsumgüter – Hans-Peter Künzler (hpk direkt)
- :: Einzelhandel – Dr. Marc Rutschmann (Dr. M. Rutschmann AG)
- :: Nonprofit-Organisationen – Dr. Thomas Peter (ASM)
- :: BtB-Marketing – Prof. Dr. Christian Belz, Universität St.Gallen

UNTERNEHMENSPARTNER: 30 Unternehmen beteiligen sich mit ihren Spezialisten und auch finanziell am Projekt. Begrenzt besteht für neue und attraktive Partner die Möglichkeit, auch aktuell in das Projekt einzusteigen (christian.belz@unisg.ch). Ab 07 wird das Projekt voraussichtlich erneuert und weitergeführt.

ZEITRAUM: 11/2005 – 5/2007

ZUSAMMENARBEIT: Interne Workshops, Ergebnisprotokolle, Lösungsdokumente, Intranet, Newsletter, Best Practice-Treffen, Tagungen; externe Veröffentlichung von Ergebnissen 2007

Customized Marketing: «Produkt, wo bist Du?»



Hans-Peter Künzler
Geschäftsführender Partner
der KB Dataconsult AG
Niederteufen

Viele reden davon, wenige haben den Mut, es auch zu tun. Weil es leichter ist, über Produkte zu reden anstatt mit Menschen. Und doch braucht das Marketing diese Menschen, weil sie ja die angepriesenen Produkte auch kaufen sollten. Bis heute hat es das Marketing nicht verstanden, auf die Konsumenten zuzugehen oder, besser gesagt, erfolgreich zuzugehen.

Im deutschsprachigen Raum gibt es über 60000 verschiedene Brands. Jedes Brand fährt eine eigene Marketingstrategie. Diese ist auf Verkauf und nur auf Verkauf ausgerichtet. Wenn ich durch die Hallen einer

Messe oder über den wöchentlichen Markt in meiner Heimatstadt gehe, sammeln sich die Leute dort, wo am lautesten geschrien wird, und nicht dort, wo die besten Produkte angeboten werden. Interessanterweise stehen die Menschen nur da und gaffen, was passiert. Kaufen tun sie erst dann, wenn ein anderer kauft. Der Mut als Erstkäufer aufzutreten fehlt. Es braucht zuerst eine Referenzierung durch eine andere Person.

So ist der Mensch organisiert (Community-Ansatz). Da nützt alles Schreien und Lärmen der Verkäufer nichts. Weil eben alle schreien und demzufolge der Kaufanreiz verloren geht. Wie konnte es dazu kommen?

Zu viele Produkte für zu wenige Käufer

Zu viele Produkte sind für zu wenige Käufer da. Also sucht das Marketing immer

aggressivere Vorgehensweisen, um Menschen auf ein Produkt aufmerksam zu machen. Um damit die Mitbewerber zu übertrumpfen und die Geldströme in die eigene Kasse zu lenken. Aber die Konkurrenz schläft ja bekanntlich nicht und schlägt mit noch härteren Waffen zurück. Die Spirale beginnt sich zu drehen. Rund um das Produkt, das verkauft werden will. Nicht aber um den Menschen, der das Produkt kaufen sollte. Massenmarketing, flächendeckende Kampagnen scheinen das geeignete Mittel zu sein. Möglichst viele Menschen möglichst aggressiv und attraktiv anzusprechen, heisst die Devise.

Also auf die einfache Formel gebracht: Je mehr Kontakte ich schaffe, je bekannter meine Marke ist, desto mehr verkaufe ich. Und schon beginnt sich die Spirale wieder zu drehen. Rund ums Produkt, nicht aber um den Menschen, der das Produkt kaufen sollte.