

Dialogmarketing ,revisited‘

Roter Teppich für die Masse?

Manche Experten des Marketings gehen davon aus, dass sich Märkte polarisieren; die Extreme „luxuriös“ und „billig“ gewinnen, während die Mitte verliert. Für viele europäische Anbieter zeichnet sich der Weg zum besseren Angebot ab. Mehrwert und Individualisierung heißt die Devise. Schlagworte helfen aber wenig für ein erfolgreiches Marketing. Mitte und Masse sind attraktiv und besonders für's Direktmarketings wichtig. Von Prof. Christian Belz

Märkte lassen sich einfach strukturieren: Es gibt teure, mittlere und billige Angebote. Jedes Angebot steht im intensiven Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Kunden. Nur deutliche Vorteile sind dafür gut genug; sonst lohnt es sich für Kunden nicht, sich damit zu befassen. Angebote werden akzentuiert und polarisieren sich. In Zukunft spielen deshalb nur noch Luxusangebote und billige Massenprodukte eine wichtige Rolle. Das mittlere Angebot wird ausgedünnt, Becker nennt es das „Verlust in der Mitte“-Phänomen (1). Diese These teilen viele Marketingexperten, fast ist ein akzeptiertes Gesetz daraus entstanden. Und die Entwicklung zu den Polen „billig“ und „luxuriös“ ist in manchen Branchen tatsächlich festzustellen.

Die Folgerung ist einfach: Mittlere Märkte sind gefährdet, obschon sie bisher die größte Zahl der Anbieter und Kunden einschlossen. Premium- oder Billigmärkte scheinen erfolgreich, deshalb müssen Anbieter ihre Leistungen auf- oder abwerten. Trading up oder Trading down werden dafür als Fachbegriffe verwendet.

Auf den zweiten Blick ist der vermeintliche Trend aber problematisch. Wenig wird beachtet, dass sich manche Premi-

um-Anbieter in breitere Märkte hineinbewegen und manche Preisanbieter den Mehrwert für ihre Kunden entwickeln. Beide treffen sich dabei in der Mitte und stärken diese (2).

Attraktive Mitte

Es wäre fatal, den Anbietern zu empfehlen, entweder in Qualität oder Preis zu führen. Qualität ist ein vielschichtiger Begriff, viele sogenannte Billiganbieter übertreffen beispielsweise in spezifischen Komponenten die Konkurrenten im mittleren und auch exklusiven Bereich. Nur eindimensional Qualität und Preis als Gegenpole zu unterscheiden, fördert destruktive Prozesse in den Märkten. Es werden damit Klischees gefördert, die Qualität einseitig funktionell und produktbezogen begreifen und die attraktiven und vielfältigen Möglichkeiten in den Märkten negieren (3). Anbieter verlieren die attraktive und große Mitte, weil sie dilettantisch vorgehen und die Vielfalt möglicher Positionierungen und Profilierungen nicht nutzen.

Luxus und Masse sind nicht einfach zu interpretieren. Handelt es sich einfach um Angebote, die viel oder wenig gekauft werden? Ist die Unterscheidung

auf den Preis orientiert und heißt eigentlich nur teuer und billig? Sind Emotionen und Erlebnisse eher den Luxusangeboten zuzuordnen als den Massenprodukten? Sind Luxusprodukte nur selektiv in besonderen Distributionskanälen zu finden? Sind Luxusprodukte besonders modisch oder klassisch und dauerhaft? Wie hängt diese Polarisierung mit ökologischen Vorteilen der Angebote zusammen? Gibt es Kunden in der Mitte, die sich durch ein mittleres Einkommen und mittlere Spielräume für Käufe charakterisieren lassen, oder bewegen sich die meisten Kunden frei zwischen Luxus, Mitte und billig?

Wo liegen die Grenzen? Betrifft es bei Lebensmitteln den Billigbereich, wenn Nestlé im Nordosten Brasiliens 2007 eine Fabrik eröffnet, um Produkte für einen Teil der 2,8 Milliarden Konsumenten herzustellen, die weniger als zehn Dollar pro Tag verdienen (dieser Bereich wird auch mit „Marketing at the bottom of the pyramid“ bezeichnet)?

Ist der Massenbereich mit Autos unter der 10.000-Euro-Grenze gemeint? Bezeichnet Luxus schon die 7er Reihe von BMW oder erst Ferrari und Bugatti? Warum ist Toyota einer der erfolgreichsten Automobilbauer und bewegt sich vorwie-



gend in der Mitte? Warum bekennt sich Strellson als erfolgreicher Anbieter für Männerbekleidung dezidiert zur Mitte?

Die Fragen sind nicht vollständig. Offensichtlich ist dabei aber: Polarisierung und abnehmende Mitte kann sich wohl nicht nur auf die Preise beziehen. Oben und unten gibt keine Grundlage für professionelles Marketing. Ursprünglich wurde das Phänomen des Verlustes der Mitte von Hans Sedlmayr für die Kunst diagnostiziert (4): „Überall gewinnen die extremen Richtungen auf Kosten der gemäßigten. ... Die Kunst strebt fort vom Menschen, vom Menschlichen und vom Maß.“

Seine Analysen belegten aber: Erstens ist die Mitte vielschichtig, in der Kunst und in modernen Märkten; zweitens ist die Mitte etwas Positives. Auch Rodenhäuser et al. (2005) begründen, dass die Mitte in den Märkten sehr viele, attraktive und anspruchsvolle Kunden einschließt. „Die Vielfalt der Verhaltensmuster ist in der Mitte am Größten“ (S. 9).

Das Geschäft in der Mitte bleibt attraktiv, falls es nicht leichtfertig preisgegeben wird. Kurz: Es gilt, positiv über das Geschäft der Mitte nachzudenken und diesen Bereich nicht als Auslaufmodell zu behandeln. Die Empfehlungen des Marketings für die Mitte bleiben aber breit, denn in der Mitte greifen nahezu alle Marketinginnovationen und -ansätze. Die Forderung nach mehr Mitte soll auch verdeutlichen: Es braucht im Marketing nicht vor allem exotische Differenzierungen. Oft genügt es, die angestammte Aufgabe für Kunden endlich zuverlässig und gut zu erfüllen.

Attraktive Masse

Strategisch ist die Überlegung wichtig, ob sich ein Unternehmen in Richtung Mehrwert, Solutions und Individualisierung oder gezielte Standardprodukte verändert. Es stellt sich die Frage, ob sich Unternehmen in engen Märkten bewegen oder im Volumengeschäft aktiv sind.

Nach dem Marketing für Massen richten sich Unternehmen auf Zielsegmente aus, bearbeiten zunehmend spezifische Kundengruppen, und schließlich kümmern sie sich um den einzelnen Kunden. Soweit der ideale und breit akzeptierte Prozess für die weitere Entwicklung im Marketing. Individualisierung ist natürlich positiv besetzt. Wer möchte nicht ein einzigartiger Mensch sein, der auch persönlich behandelt wird?

Nur findet ein individuelles Marketing kaum statt. Beispielsweise behauptet Direktmarketing schon längst, den einzelnen Kunden individuell zu bearbeiten. Das sogenannte One-to-One-Marketing erschöpft sich aber meist in Massenmails, bei denen es im guten Fall gelingt, den Namen und die Anschrift des Empfängers richtig zu schreiben. So bemerkte kürzlich der Marketingverantwortliche einer schweizerischen Großbank, dass für Aktionen des Direktmarketing, schon Gruppen von mindestens 100.000 potenziellen Kunden erwünscht sind. Sie lassen sich dann, gestützt auf Datenbankanalysen, gezielt ansprechen.

Der Kunde sucht in seinem Briefkasten also vergeblich nach der Post, die sich an seinen spezifischen Interessen orientiert. Gezieltes Direktmarketing wäre der

Königsweg des Marketings, weil nur interessierte Kunden direkt angesprochen werden. Die Folgen wären, dass Kunden nicht mehr belästigt werden, und die Marktbearbeitung der Anbieter würde weit effizienter. Die Situation ist jedoch inzwischen oft so, dass der Kunde seinen Briefkasten für unerwünschte Post sperrt und skeptisch ist, welche Informationen er den Anbietern zu seiner Person angeben kann. Er befürchtet eine Belästigung durch jeden Hinweis, den er gibt.

Aus verschiedenen Gründen sind Marktverantwortliche nicht interessiert, die Kunden sehr gezielt und selektiv anzugehen, auch wenn sie gerne darüber sprechen. So stellt sich die Frage nach der Attraktivität des Geschäfts: Viele Kunden für Standardleistungen sind meist weit interessanter, als wenige Kunden für aufwändig erbrachte und spezielle Leistungen. Ausgenommen sind Luxusangebote für Kunden, die keine Preiserhöhungen scheuen.

Auch treiben in vielen Märkten die Technologien (etwa im Bereich der Informatik) und nicht die Kundenwünsche den Fortschritt.

Marketing will Kunden breit erschließen: Warum sprechen Unternehmen mehr Leute an, als interessiert sind? Unternehmen wollen nicht nur einen sicheren Kunden bearbeiten.

Zudem gilt: Sie sind unsicher, wer interessiert ist. Die Zuverlässigkeit der Selektion ist bedingt. Der Selektionsaufwand hingegen beträchtlich. Das Feedback der Kunden ist schwierig zu erreichen. Und: Es ist aufwändig, gezielt zu kommunizieren. Die differenzierten Inhalte sind ein Engpass. Und so hoffen Unternehmen immer, uninteressierte Menschen zu interessierten zu machen.

Die Diskussion im Marketing geht oft unbesehen davon aus, dass individuelles Marketing für den einzelnen Kunden gewinnt. Damit stellen Führungskräfte jedoch die Spielregeln für erfolgreiche Geschäfte auf den Kopf: Es bleibt weit attraktiver, ein Produkt für viele Menschen anzubieten, als viele Leistungen für wenige. Das Ziel kann nicht One-to-One-Marketing sein, sondern nur Mas-

Projekt Dialogmarketing „revisited“

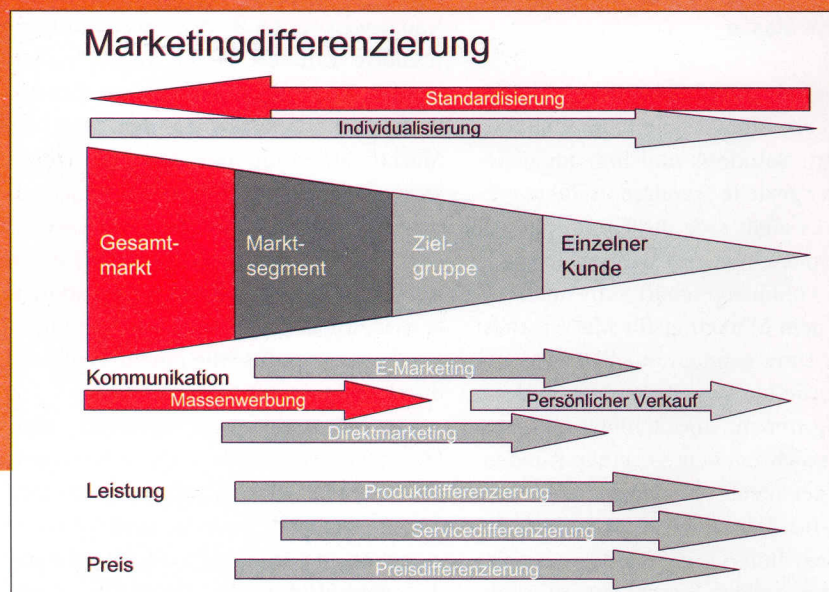
Ziel und Anspruch: Fortschritt im Dialogmarketing, Durchbruch statt marginale Verbesserungen.

Unternehmenspartner: Rund 30 Unternehmen beteiligen sich mit ihren Spezialisten und auch finanziell am Projekt. Begrenzt besteht für neue Partner die Möglichkeit, auch aktuell in das Projekt einzusteigen (christian.belz@unsig.ch).

Zeitraum: Phase 1: 11/2005-5/2007; Phase 2: 6/2007-12/2008

Zusammenarbeit: Interne Workshops, Ergebnisprotokolle, Lösungsdokumente, Intranet, Newsletter, „Best Practice-Treffen“, Tagungen; externe Veröffentlichung von Ergebnissen 2007 und 2008.





Vom generellen zum individuellen Marketing

senmarketing. Wer One-to-One-Marketing bejubelt, kann zugleich den Margenzerfall in umkämpften Märkten positiv interpretieren.

Nach Jahren der Ausrichtung auf Mehrwert befassen sich führende Fluganbieter, die Telekommunikationsindustrie, Banken, Versicherungen, Industrieanbieter und viele mehr wieder verstärkt mit dem Volumengeschäft, um ihre Wettbewerbskraft zu halten und zu steigern. Besonders attraktiv ist es, wenn sich mit günstigen Angeboten die Märkte erweitern lassen.

Es gibt einen Trend zur Vielfalt: Wo es früher ein Angebot gab, stehen heute 100 Varianten zur Wahl. In vielen fragmentierten Märkten sind jedoch wenige Leistungen mit großem Abstand die Gewinner. Frank und Cook (1995) analysieren für sämtliche Lebensbereiche die „Winner-Take-All Society“. (5)

Es gibt viele Massenphänomene, wie Staus an Feiertagen, Großevents oder Hits bei Filmen und Musik. Trotz Freiheit bewegen sich viele Menschen konform und nicht individuell differenziert.

In den Märkten für Banken, Versicherungen, Energie, Post oder Telekommunikation restrukturieren auch viele Anbieter ihre Beziehung zum Kunden. Sie sind besonders bei kleinen Kunden weiter an einer Zusammenarbeit interessiert,

vorausgesetzt, dieser ist bereit, höhere Preise und mindere Leistungen zu akzeptieren oder mehr selbst zu machen. Das Vorgehen ist einfach: Unpersönlich statt persönlich, standardisiert statt individualisiert, verrechnete Gebühren statt Gratis-Services und Leistungen des Kunden statt des Anbieters. Der Kunde fügt sich in vorgegebene Prozesse und leistet mehr selbst, wobei seine eigenen Aktivitäten natürlich individuell sind.

Das Vorgehen ist oft nötig und richtig, nur sollten Anbieter nicht gleichzeitig laufend über mehr Kundennähe kommunizieren. Massenmarketing ist nicht schlecht, im Gegenteil. Anbieter, Berater oder Dienstleister im Marketing sollten nicht laufend etwas vorgeben, was sie gar nicht tun wollen. Massenmarketing ist die Herausforderung und Chance.

Differenziertes Marketing

Natürlich gibt es viele komplexe und teure Angebote, welche Unternehmen individuell für Kunden gestalten. Sie interessieren in der Diskussion um One-to-One-Marketing kaum. Individualisierung ist dort interessant, wo sie sich hart an der Schwelle von Kommunikations- und Leistungsvorteilen für Kunden und möglichen Kosten- sowie Preisnachteilen bewegt. Das Marketing für die Mitte ist

durch seine Vielfalt und auch Größe für Direktmarketing interessant. Das Marketing für die große Masse ist gezwungen, standardisiert und schlank vorzugehen. Eigenschaften, die ausgezeichnet mit Direkt- und E-Marketing einzulösen sind. Sämtliche Instrumente des Marketings lassen sich mehr oder weniger individuell gestalten, wie die Abbildung zeigt. Unternehmen tun gut daran, sehr sorgfältig zu bestimmen, wo sie generell, segmentiert, zielgruppenorientiert oder individuell vorgehen. Die Herausforderung ist dabei eher, vermehrt zu standardisieren als mehr zu individualisieren. Individualisierung ist besonders dann für Anbieter attraktiv, wenn sich Leistungen vermeiden und damit Kosten senken lassen, die der Kunde nicht will. Teuer sind Leistungen, die allen Kunden gegeben werden, die aber nur von fünf Prozent gebraucht werden.

Folgerung

Manche Diskussionen im Marketing sind zuwenig an der Realität orientiert. Wir tun gut daran, sie in Frage zu stellen. Das Geschäft für Mitte und Masse ist attraktiv und lässt sich besonders gut mit professionellem Direktmarketing und standardisierten Leistungen und Prozessen erschließen. Viele Anbieter entwickeln sich von der Individualisierung und vom Mehrwert für Kunden stärker zur Standardisierung und zum Volumengeschäft. Sie sind die teuren Bearbeitungskosten des Außendienstes gewohnt und deshalb für neue Lösungen im Direktmarketing besonders ergiebig. Damit wird die Richtung vom Spezial- zum Volumengeschäft für Direktmarketing attraktiver als die viel diskutierte Entwicklung von der Masse zu One-to-One. dm

Quellen:

- (1) Becker Jochen – München: Vahlen (2) Rodenhäuser, Ben et al. (2005) Die Mitte lebt, Hamburg: Stern-Bibliothek (3) Belz, Christian (1998): Konstruktives Marketing, St. Gallen und Savosa: Auditorium (4) Sedelmayer, Hans (1953): Verlust der Mitte – Die bildende Kunst des 19. und 20. Jahrhunderts als Symptom und Symbol der Zeit, 6. A., Salzburg: Otto Müller (5) Frank, Robert H. Cook, Philip J.: The Winner-take-all Society, New York: Martin Kessler Book/The Free Press 1995