»Individualität ist nicht das Thema«

Das Marketing ist heute vielfach aktionistisch und zu kurzfristig angelegt, kritisiert Professor Christian Belz von der Universität St. Gallen. Statt Marketingkosmetik sei eine Rückbesinnung auf Substanz gefragt. Es geht darum, Profile zu schärfen und Kunden zu bieten, was sie wünschen.

Interview _ Christoph Pause

acquisa: Herr Prof. Belz, in Ihrem Buch »Marketing gegen den Strom« plädieren Sie für ein »zumutbares Marketing«? Was meinen Sie damit?
Christian Belz: Vermeintlich geht Marketing vom Kunden aus und versucht, seine Probleme umfassend zu lösen. Die Nachteile und Mängel in vielen Märkten und Unternehmen zeigen den Gegensatz. Die Erklärung ist einfach: Die Anbieter befassen sich lediglich mit einem zumutbaren Marketing, sie verbessern das, was sie müssen. Potenzielle Verbesserungen werden leicht als unnötiger Mehraufwand und damit Ertragsschmälerung aufgefasst. Zumutbares Marketing zeigt ehrlich, dass ein Unternehmen jede eigene Leistung sorgfältig mit der Gegenleistung abwägt. Das entlastet in der Beziehung zum Kunden. Ich bin auch überzeugt, dass Marketing aktiver mit den Nachteilen für Kunden umgehen muss. Es genügt nicht, über Vorteile zu sprechen und alle Nachteile soll der Kunde selbst merken.

acquisa: Sie monieren, viele Unternehmen drängten ihre Kunden in die Passivität, würden aktive Kunden sogar bestrafen, etwa mit einem schlechten Beschwerdemanagement. Wie sollten sich Firmen Ihrer Meinung nach verhalten?
Belz: Wenn der Kunde laufend mehr bedrängt wird, schafft er sich selbst Distanz. Er wird gleichgültig oder wartet auf die nächste Aktion. Wenn er dann einmal etwas von einem Unternehmen braucht, landet er häufig in der Warteschlange der Call-Centers oder wird herumgereicht. Ich meine, dass Unternehmen lernen sollten, die Initiative der Kunden zu fördern und besser zu nutzen. Jedes Mal wenn beispielsweise ein Kunde anruft, ist das Volltreffermarketing. Nur steht dabei nicht mehr der Response des Kunden, sondern der Response des eigenen Unternehmens im Vordergrund.

acquisa: Ein Problem, das aus der Passivität der Kunden folgt, ist, dass viele Kundengruppen kaum noch wirtschaftlich sind, sich jedenfalls kaum weiterentwickeln beim Umsatz. Was machen Unternehmen falsch bei Kundenbindung und Kundenwertsteigerung?
Belz: Die Wurfweite des Marketings nimmt laufend ab. Es genügt nicht schöne Bilder von glücklichen Konsumenten zu zeigen, und der Kunde begehrt die Produkte und bewegt sich. Reale Kundenprozesse sind fein etappiert und können an vielen Stellen vom Sofa bis zum Geschäft weitergeführt oder abgebrochen werden. Diese realen Kundenprozesse müssen wir besser erforschen, dann können wir den Kunden dort bearbeiten, wo es wirkt. Wenn sich Marketingleute auf Marktforschungen stützen, bei denen Kunden selbst eine Theorie ihres Verhaltens entwickeln und sich auf ihre kreativen Würfe konzentrieren, dann zielen sie vielfältig am Kunden vorbei. Neben den Kundenprozessen gibt auch analytisches Customer-Relationship-Management viel her. Leider werden Kundeninformationen aber nur in wenigen Unternehmen professionell als Ressource genutzt. Kurz: Wir sollten nicht nur über Möglichkeiten sprechen, sondern den Job erfüllen.

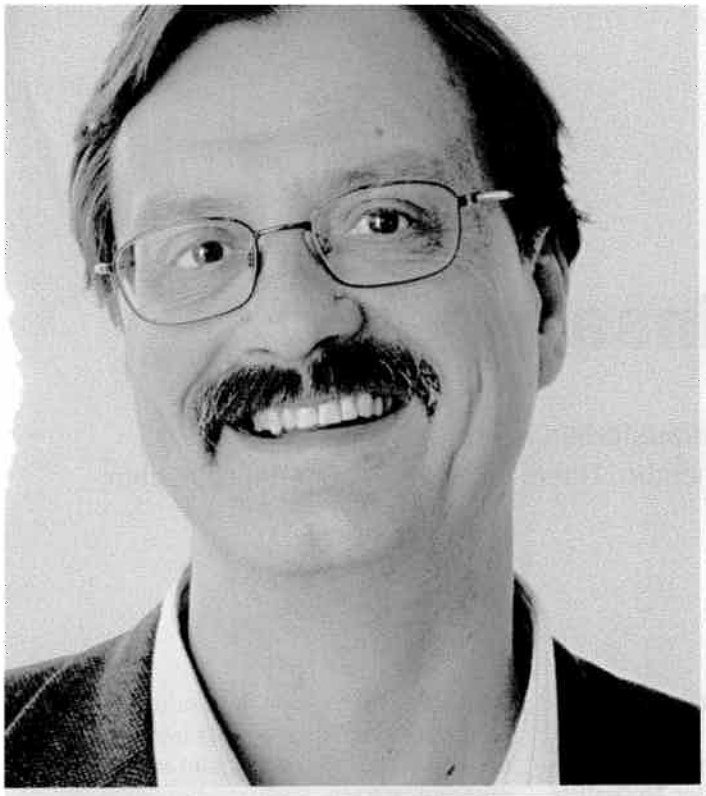
acquisa: Oft behandeln Unternehmen ihre Kunden gleich, unabhängig davon, welchen Umsatz sie mit dem Unternehmen machen. Machen Firmen Fehler bei der Analyse von Kundenbeziehungen und daraus folgend bei der Segmentierung?
Belz: Bestimmt ist es sinnvoll, die Kunden richtig zu bewerten. So lassen sich dann beispielsweise Großkunden und Kleinkunden differenziert bearbeiten. Unsere Erfahrung ist dabei, dass ein Unternehmen für alle Kundenkategorien professionelle Lösungen braucht. Funktioniert das Kleinkundenmarketing nicht, so fehlt beispielsweise die Kraft für Key Accounts. Die meisten Unternehmen segmentieren, nur sind sie oft von den Ergebnissen enttäuscht. Kunden kaufen nämlich einmal preisbewusst und schlank nur eine »Box« und ein anderes Mal brauchen sie die besten Geräte mit umfassender Beratung. Sie lassen sich nicht einem Segment zuord-

BUCHTIPP

Vor Kurzem ist das Buch »Marketing gegen den Sturm« von Prof. Christian Belz erschienen. Dort zeigt er auf, dass einige gängige Thesen im Marketing kritisch überprüft werden sollten, um mittelfristig Erfolg zu haben.



Christian Belz
Marketing gegen den Strom
Thexis Verlag 2009,
32 Euro, 161 Seiten
ISBN 978-3-905819-13-7



»ICH WEHRE MICH DAGEGEN, DASS MARKETINGMASSNAHMEN NUR WICHTIG WERDEN, WEIL SIE SICH MESSEN LASSEN. WAS MARKETING BRINGT, LÄSST SICH AUCH LANGFRISTIG VERFOLGEN.«

PROF. DR. CHRISTIAN BELZ, Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen.

nen. In neuerer Zeit befassen wir uns mit Interaktionsmodellen von einer schlanken bis aufwendigen Zusammenarbeit mit Kunden. Der Kunde wählt, segmentiert sich selbst und bezahlt je nach Service.

acquisa: Auf einer Konferenz zum Thema Marke hieß es, Unternehmen sollten nicht jedem alles versprechen, sondern sich auf bestimmte Angebote und Kunden konzentrieren. Ist das der richtige Weg?
Belz: Ich habe viele Sympathien für Nischen und Leuchttürme im Marketing. Das vollständige Marketing ist out. Wir leben in einer Zeit des pulverisierten Marketings, laufend kommen neue Ansätze dazu. Unternehmen müssen lernen, was bei ihnen funktioniert und zum Unternehmen passt. Sonst verschwenden sie Engagement und Geld.

acquisa: Viel ist die Rede von der Individualisierung im Marketing. Wie individuell kann ein Marketing sein, wenn ein Unternehmen Tausende von Kunden mit weitgehend gleichen Bedürfnissen hat?
Belz: Individualität ist viel beklatscht, aber nicht das Thema. Wir brauchen einfach Angebote und Themen, die den Kunden treffen. Ich verkaufe lieber ein Produkt an viele Menschen, als viele Produkte an jeweils wenige Kunden. Massenmarketing ist also die bevorzugte Variante, nur müssen dann die Leistungen wirklich gut sein.

acquisa: Nicht zuletzt das Neuromarketing plädiert dafür, auch im B2B-Bereich das Marketing zu emotionalisieren. Was keine Emotionen weckt, wird nicht wahrgenommen, lautet die These. Gerät dabei das Eigentliche, das Produkt bzw. die Dienstleistung, in den Hintergrund? Wie sieht das erfolgreiche Verhältnis zwischen Produktinformation und Emotion aus?
Belz: Echte Hirnforscher äußern sich recht kritisch zu den raschen Folgerungen des Marketings. Vor Jahren plädierte der deutsche Marketingforscher Professor Werner Kroeber-Riel für Emotions- statt Sachleistungsprofil. Wenn Produkte austauschbar sind, lassen sie sich über Emotionen differenzieren. Leider scheinen Unternehmen mit ihren Emotionen nicht sehr glücklich umzugehen. Die verwendeten Emotionen und Bilder sind austauschbar, diffus, naheliegend und unbeholfen. Deshalb beobachte ich, dass Unternehmen durch den Emotionsansatz die Unterschiede verwischten und sicher nicht schärften. Wir könnten von der Musik- und Filmindustrie lernen, wie man das macht. Sonst gehen wir besser wieder auf die Leistungen zurück.

acquisa: Es scheint, dass beim Marketing heute vor allem eines zählt: Der Return on Investment. Manch eine Marketingkampagne trägt aber erst nach Jahren Früchte, der Aufbau einer Marke etwa dauert manchmal Jahrzehnte. Wie wichtig ist der Return on Marketing als Richtschnur?
Belz: Return on Marketing ist ein wichtiger Bezug, wenn wir im Unternehmen glaubwürdig bleiben oder werden wollen. Ich wehre mich aber dagegen, dass Marketingmaßnahmen nur wichtig werden, weil sie sich messen lassen. Was Marketing bringt, lässt sich auch langfristig verfolgen. Das wirkliche Problem sind aber die wöchentlich oder täglich verfolgten Auftragseingänge und die rigoros optimierten Quartalsabschlüsse.

acquisa: Im Moment bestimmt vor allem eins das Marketing: Absatzsteigerung, um über Transaktionen den Umsatz zu erhöhen. Imagewerbung spielt kaum eine Rolle. Können Unternehmen auf langfristige Kampagnen dauerhaft verzichten?
Belz: Es gibt die erfolgreichen Marktführer mit starken Marken. Für 90 Prozent der Unternehmen wird aber die Bedeutung der Marken überschätzt. Oft sind Kundenservice, Vertrieb, Distributionsnetz usw. weit wichtiger. Das sind aber auch langfristige Themen, die unter einseitigen Sparprogrammen leiden. Ein Freund von mir befasste sich sein ganzes Leben mit Restrukturierungen und brachte es so auf den Punkt: Ein Drittel dürfen Restrukturierungen und Kostensenkungsprogramme sein, zwei Drittel müssen sich aber der Verbesserung und dem Aufbau widmen. Unsere aktuelle Untersuchung zeigte für das Marketing in einer neuen Welt die Schlüssel der zukünftigen Ausrichtung: Stärkung des substanziellen Geschäfts, zurück zu den Grundlagen in Marketing und Vertriebsstärke. Kurz: Es geht um Substanz und nicht um Marketingkosmetik.

redaktion@acquisa.de