

Was bleibt und was sich verändert

Marketing und Vertrieb in einer neuen Welt

Von Professor Dr. Christian Belz

Die gegenwärtige Krise und bleibende Herausforderungen sind Motor für die wesentlichen Erneuerungen im Marketing. Auch Marketing steht in und nach der Krise auf dem Prüfstand. Die Verunsicherung ist gross. Was ist jetzt relevant und funktioniert? Was ist nie mehr, wie es einmal war? Was bleibt? Das sind die Kernfragen; fern von einem Lamento über immer neue Bedrohungen.

Die Herausforderung

Krise ist ein grosses Wort und bezeichnet bestimmt kein einheitliches Phänomen. Ursachen für Schwierigkeiten und Erfolge der Unternehmen in ihren Märkten sind vielfältig. Manche Anbieter sind durch Einbrüche von 60 Prozent und mehr in sämtlichen Ländern betroffen, andere wuchsen 2009. In manchen Märkten überlagern sich Konjunktur-, Struktur- und Wachstumskrise.

Je nachdem, wie stark Branche und Unternehmen betroffen sind, unterscheiden wir:

1. **Überlebensprogramme:** Sicherung der Liquidität, Verhandlungen mit Kapitalgebern, rigore Kostensenkung, Personalabbau, Verkauf von Bereichen, Redimensionierung. Aufgabe des Marketings und des Vertriebs ist es, den Schaden zu begrenzen.
2. **Optimierungsprogramme:** Kostensenkung im Marketing und Vertrieb, selektive Ausrichtung auf rasche Umsätze, Marketing nahe an der Interaktion mit Kunden, verminderte (schöne) Kampagnen. Aufgabe von Marketing und Vertrieb ist es, rasche Erfolge zu erzielen und «tief hängenden Früchten» nachzujagen.
3. **Aufbauprogramme:** Antizyklisches Vorgehen, Überbrückung und indirektes Marketing für die Verankerung der Kompetenz bei Kunden (als Folge schenkt er Vertrauen), Geschäftsvorbereitung (neue Leistungen, neue Kunden, Beziehungsmanagement). Aufgabe des Marketings und Vertriebs ist es, das Unternehmen auf eine ausgezeichnete Position nach der Krise einzurichten.

Kurz: Es gibt kein Marketing für Krise und Aufschwung. Es gilt die eigene Situation zu klären und dabei auch die Entwicklungen vor den Einbrüchen zu diagnostizieren. Zudem ist der Konsens im Unternehmen entscheidend. Wähnt sich das Topmanagement in der Krise und die Mannschaft ist mit den relativ guten Leistungen trotz Krise zufrieden, gelingt kein gemeinsames Programm.

Das grundsätzliche Übel heisst *Mainstream*. Wenn die meisten Spezialisten das Gleiche tun und dabei die Schnittstellen zum Anderen und zum Ganzen verdrängen, so entstehen «Bubbles», die platzen müssen.

Einige Stimmen zur Krise gibt die nachstehende Tafel.

Stimmen zur Krise

«Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen»
(Max Frisch)

«Jede Krise kann auch eine Chance sein. In solchen Zeiten trennt sich oft die Spreu vom Weizen. Da zeigt sich, wer widerstandsfähig ist, sich nicht unterkriegen lässt, wieder aufsteht und neue Herausforderungen anzunehmen bereit ist»
(Ottmar Hitzfeld, Coach der Schweizer Fussball-Nationalmannschaft)

«Geschicktes Verschiebungsmanagement genügt nicht mehr»
(Christian Belz)

«Seit Januar erhalten wir in unserer Sparte als Automobilzulieferer keine Aufträge mehr. Kunden gehen zudem aggressiv vor. Seit Jahren belieferten wir beispielsweise ein koreanisches Unternehmen. Per Fax stornierte dieser Kunde eine Bestellung, die längst produziert war und bereits im vereinbarten Hafen in Korea lag. Auf unsere Hinweise meinte der Kunde, dass er einfach nicht zahlen wird»
(Gespräch mit einem Manager, 20. Mai 2009)

«Das 4. Quartal 2009 brachte für EMS-Chemie das beste Quartalsergebnis aller Zeiten»
(Magdalena Martullo-Blocher, CEO Ems-Chemie, 11.2.2010)

«Aufschwung beginnt im Kopf. Zuerst in deinem. Bist du denn so langweilig und festgefahren, dass du in der Krise bloss noch jammern kannst? Bist du zum panisch erschreckten Sparschwein geworden, das nur noch Notvorrat in jenem Sand anlegt, in dem es seinen Kopf vergräbt? Bist du nicht. Du bist in der Überzahl! Dich kriegst die Krise nicht»
(Kampagne bei der vorletzten Rezession)

«Im Marketing und Vertrieb waren viele Lösungen schon längst obsolet oder unprofessionell. Wer jetzt nicht rigoros verbessert, der hat die Krise nicht verdient»
(Christian Belz)

«Wenn wir nur von Chancen sprechen, wirkt das leicht zynisch für Leute, die Ihre Stelle verloren haben»
(Christian Belz)

Was optimistisch stimmt: Die meisten Anbieter sind sich einig, dass sie am Tiefpunkt angelangt sind. Der Angstreflex der Verantwortlichen ist überwunden. Die Jahresabschlüsse mancher Unternehmen für 2009 sind erstaunlich gut, und manchen Anbietern ist es sogar gelungen, dass der Betriebsertrag weniger als die Umsätze einbrachen. Krisen sind eine Chance für Anbieter; falls sie wirklich etwas für ihre Kunden leisten. Optimismus (und nicht Naivität) ist wichtig. Nur dann kann der Funke zum Kunden springen. Sonyboys genügen aber sicher nicht.

Krisenmanagement im Marketing bewegt sich im Spannungsfeld zwischen dem sofort wirksamen Anpacken (Kostensenkung und Bremsweg, Fokus, Konzentration auf verkaufswirksames Marketing) und der Vorbereitung für eine bessere Zukunft (strategische Weichen und Marketing-innovation).

Marketingbudgets und Zukunft

Ende 2009 führten wir Untersuchungen darüber durch, was die Unternehmen mit ihren Budgets in Marketing und Vertrieb tun (Belz et al. 2010).

1. Budgetkorrektur und Stossrichtung: 20 Prozent kürzten seit der Krise Ihre Budgets in Marketing und Vertrieb um 10 Prozent und 30 Prozent um 20 bis 30 Prozent. 23 Prozent steigerten mehr als 10 Prozent. 52 Prozent wollen aber Gas geben (davon 33 Prozent mittel bis stark).

2. Verlagerung: In Krisen gewinnen alle Instrumente, die rasch Umsatz bringen. Weniger schöne Kampagnen; mehr reales Marketing; mehr dezentrales Marketing – alles, was nahe an der Interaktion mit Kunden ist; mehr Vertrieb; mehr Direktmarketing; mehr Kundenevents. Nur macht das weit mehr Arbeit, als Werbekampagnen zu verabschieden.

Der Vergleich zwischen Überlebens-, Optimierungs- und Aufbauprogramm akzentuiert die Budgetanpassungen. «Überlebende» bremsen rigoros bei Medien/Messen und Sponsoring. Aufbauer geben noch mehr Gas bei Aussendienst, Service, Internet und Kundeninformationssystemen. Kurz: Bedrängte Unternehmen sparen nur bei kleinen Budgets, erfolgreiche Unternehmen vergrössern nochmals die wichtigsten Budgets.

Drei Schlüssel lassen sich aus den Untersuchungen für die zukünftige Ausrichtung belegen:

- 1. Substanzielles Geschäftsmodell stärken:** Leistung, Kundenbeziehung, Erträge.
- 2. Back to Basics im Marketing:** Weniger multiples und nicht nur schönes Marketing.
- 3. Vertriebsstärke:** Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit Kunden bringen (Präsenz, Prioritäten, Support, Kundenerschliessung, rasche Produkteinführung).

Wir erkennen in der Krise mindestens zwei Szenarien: Im ersten Szenario suchen Verantwortliche mehr Professionalität, mehr Wirkung und Konzentration. Jetzt erst richtig, heisst die Forderung. Im zweiten Szenario werden wahl-

lose und massive Budgetkürzungen von einem «Hauderi-Marketing» begleitet. Natürlich bevorzuge ich Variante eins. Wir müssen Dinge endlich professionell tun, die wir schon früher hätten aufgreifen sollen.

Substanz im Marketing und Marketinglogik

Substanz, Rückbesinnung und Präsenz beim Kunden prägen das neue Marketing, auch für Innovationen. Aber das Sortiment von Ansätzen im Marketing wächst rasant. Wir bewegen uns in einer zunehmend pulverisierten Disziplin des Marketings. Besonders in grossen Unternehmen wird Marketing auf viele Spezialisten verteilt, die sich eher zu bekämpfen scheinen, als eine gemeinsame Aufgabe zu verfolgen. Viele Marketinginnovationen sind möglich, aber nur wenige passen zum Unternehmen.

Wir leben also in einer Zeit des additiven Marketings. Was sollte man nicht alles tun. Sponsoring, Community Marketing, Seniorenmanagement, nachhaltiges Marketing. Wir unterscheiden inzwischen 160 Innovationsfelder (Belz/Schögel/Tomczak, 2007). Additives Marketing zersplittert sich, verstrickt und entkräftet sich. Wir brauchen nicht mehr Kenntnis der Einzelinstrumente, sondern müssen das Marketingsystem, die geschlossene Marketinglogik des Unternehmens verstehen. Wir müssen besser erfassen, wie das Marketing und der Vertrieb im eigenen Unternehmen funktionieren, und was passt. Das entlastet, und Marketing sowie Vertrieb werden wieder zur Erfolgsmaschine.

Die Marketinglogik bezeichnet, wie das Marketingsystem eines Unternehmens funktioniert und wirkt. Die Marketinglogik prägt die Gewichte der Lösungen, die Spielregeln im Unternehmen, die Ressourcen und Fähigkeiten, die Budgetprozesse sowie die angewendeten Erfolgskriterien. Die Erkenntnis: Das Marketing funktioniert bei verschiedenen Anbietern auch sehr unterschiedlich. Die Marketinglogik beeinflusst stark, welche zusätzlichen Lösungen im Marketing zum Unternehmen passen und bestehende Stärken noch mehr fördern.

Es gibt verschiedene Marketinglogiken. Beispiele sind Markenlogik, Logik des Customer Relationship Managements, Logik der Segmentierung

und des Kundenmanagements oder Vertriebslogik. Der Ansatz übernimmt jeweils die Führung, und der Rest unterstützt. So interpretieren inzwischen manche Unternehmen ihr Marketing als Vertriebsunterstützung.

Zum Beispiel der Vertriebslogik gehören Stichworte wie: prägender Aussendienst, definierte Akquisitionsprozesse (z.B. Lead Management), qualifizierte Kundenberatung, Vertriebsentlastung und Optimierung der Customer Face Time, Key Account Management, Kleinkundenmanagement, Aufbau von Vertriebskooperationen, Sales Training, Cross Selling, aktivere Kundenentwicklung, faktenbasierte Vertriebssteuerung, persönliche statt schriftliche Präsenz.

Reales Marketing

Wer das Marketing von heute beobachtet, der erkennt unschwer zwei verschiedene Welten; sie betreffen Kunden und Unternehmen (wichtige Hinweise verdanke ich dazu Dr. Marc Rutschmann, Zürich):

1. **Identifikationswelt des Marketings:** In Befragungen und Fokusgruppen interpretiert der Kunde seine Ansprüche. Er identifiziert sich mit Ästhetik, Qualität, Ökologie, bewusstem Einkaufsverhalten und Lebensstil. Aufdringliches Marketing per Telefon, auf der Strasse und im Briefkasten lehnt er ab.

Diese Ergebnisse der Marktforschung greifen die Verantwortlichen in Unternehmen gerne auf. Sie entwickeln Konzepte und kreative Kommunikation, die sie «Top down» umsetzen. Das Vokabular wird durch Einzigartigkeit, Positionierung, Marken, Kampagnen bis zum Behavioral Branding geprägt.

2. **Handlungswelt des Marketings:** Handlungen des Kunden sind durch Mechanismen des Verhaltens geprägt. Sie reagieren schematisch auf Reize, Geschenke, und sie bewegen sich in Ritualen. Der Kunde handelt nicht so, wie er sich das vornimmt. Viele situative Elemente beeinflussen seine Handlungen und Käufe weit mehr als schöne Bilder des Marketings. Sein Weg zu einem Kauf ist lang und durch viele Zwischenschritte bis zu diesem geprägt.

Das Marketing in diesem Feld wirkt oft grob, direkt, überladen und wiederholend, manipulativ und schreierisch. Es ist besonders im Vertrieb, dem Direktmarketing, dem Telefonmarketing und dem Marketing des Einzel- und Versandhandels anzutreffen. Es sind Anbieter, die sich über Jahre an der unmittelbaren Reaktion des Kunden orientieren und verstärken «Bottom up», was einfach funktioniert.

Beide Welten sind vorhanden und wirken. Nur ist die Diskussion des Marketings noch mehrheitlich durch die Identifikationswelt geprägt. Die Ergebnisse aus Befragungen von Kunden sind aber oft wirklichkeitsfremd, ebenso wie manche kreativen Konzepte von Werbern und Verantwortlichen im Marketing. Zwar gibt es die grossen Würfe und Lösungen. Die meisten Scheinwelten des Marketings sind aber einfach falsch und zielen am Kunden vorbei. Ein wichtiger Teil des Marketings sollte endlich realistisch, professionell und wirksam werden. Dazu ist das reale Kundenverhalten die Basis (Belz/Huber/Okonek/Rutschmann 2010).

Das Analytische Customer Relationship Management stützt sich auf reale Kundentransaktionen (verbunden mit weiteren Informationen zum Kunden). Mikro-Kundenprozesse erfassen die konkreten Abläufe und Handlungen der Kunden. Vom ersten Aufkeimen eines Bedürfnisses bis zum Kauf braucht es nämlich immer mehr. Deshalb gilt es, diese Prozesskette zu begleiten und mehrfach anzustossen.

Unsere Überzeugung: Beide Zugänge zum Kaufverhalten gilt es zu kombinieren, sie ergänzen sich ausgezeichnet und führen zu einem Marketing, welches auch erfolgreich greift. Ein Unternehmen auf diese ergiebige Logik des Marketings einzustellen lohnt sich, weil damit im Endeffekt wertvolle Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stehen, die zu besseren Resultaten führen.

Oft ist es bereits hilfreich, wenn sich Verantwortliche näher beim Kunden bewegen. Auch Inboundmarketing, welches Kundeninitiativen fördert und nutzt, flankiert die Anstrengungen und ist überdies Volltreffer-Marketing, weil Zeit, Kanal und Sache für den Kunden stimmen.

Reales Marketing stützt sich zudem auf Tests. Für die Umsetzung in Massnahmen nutzt es die

eingespielten Reaktionen des Kunden und das professionelle Handwerk des Direktmarketings.

Fazit

Das Portfolio von Marketingansätzen erweitert sich rasant. Die Wurfweite des Marketings nimmt aber laufend ab. Kunden tun nicht, was sie sich vornehmen, und sie lassen sich vielfach treiben. Deshalb gilt es, den Kundenprozess mehrfach anzustossen und Hemmer zu beseitigen (Rutschmann, 2005).

Unternehmen tun gut daran, sich auf die Substanz ihres Marketings zu besinnen und die eigene Marketinglogik zu wählen und zu verfolgen. Dabei setzt reales Marketing konsequent am realen Kundenverhalten und der Handlungswelt des Marketings an. Unternehmen, welche vom Kundenprozess ausgehen, finden auch wirksame Kombinationen von Medien und Instrumenten, um diese Prozesse zu begleiten. Auch hier stossen Top-down-Konzepte – etwa zu Cross-media – meistens ins Leere. Es ist selten heilsam, vom Werkzeug auszugehen, um die Lösung zu finden.

Wir plädieren deshalb für mehr Gewicht der Handlungswelt: in Forschung, Lehre und Praxis.

Der Autor

Professor Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel. Niemand hat die Marketingszene der Schweiz in den letzten Jahren mehr geprägt als Christian Belz mit seinem Team. Eigenständig im Denken, engagiert in der Suche nach neuen Erkenntnissen, differenziert und klar in den Aussagen.



«Marketing und Vertrieb in einer neuen Welt», Christian Belz, Sven Reinecke, Michael Reinhold, Christian Schmitz, Marcus Schögel, Dirk Zupancic: Thexis, St. Gallen, 2010, ISBN 978-3-905819-15-1, CHF 54.–