

Zumutbares Marketing

Marketing konzentriert sich darauf, die Wünsche und Erwartungen des Kunden zu erfüllen und seine Probleme zu lösen; so die gängige Vorstellung. Zwischen den Interessen der Kunden und denen des Anbieters scheint kein Gegensatz zu bestehen. Die Unternehmen versuchen ja nur bestmöglich auf den Kunden einzugehen. In der Praxis lässt sich aber leicht beobachten: Diese Vorstellung ist blauäugig.

Jede Führungskraft kann leicht die Verbesserungen benennen, die aus dem Blickwinkel der Kunden nötig wären. Zwar wird ihnen oft etwas unbehaglich, wenn sie die Beschwerden einzelner Kunden hören, nur verbessern sie ihr Angebot trotzdem nicht. Die Unternehmen suchen nämlich nicht nach der besten Lösung für Kunden. Sie fragen sich, welche Aktivitäten, Leistungen und Preisvorteile nötig sind, um den Kunden noch halten zu können. Kurz: Welches Marketing ist zumutbar, ohne Marktanteile zu verlieren oder die eigenen Wachstumsziele zu verfehlen?

Für den Kunden ist ein Marketing zumutbar, wenn er in der bestehenden Geschäftsbeziehung (gewohnheitsmässig) verbleibt und sich nicht belästigt fühlt.

Die begrenzten Lösungen im Marketing lassen sich rational begründen:

– **Gewinnoptimierung:**

Zu viel Marketing kostet zu viel und zerstört die Margen. Es gilt, den Gewinn zu optimieren und dabei Kosten und Kapazitäten – mit den nötigen Erweiterungs- und Investitionsstufen – zu beachten.

– **Einführung von Nachteilen:**

Manche Anbieter konzentrieren sich darauf, die bestehenden Geschäfte rentabler zu gestalten. So haben ganze Kundengruppen, besonders kleine Kunden, zusätzliche Gebühren, Kleinmengenzuschläge oder Serviceeinbussen hinzunehmen; beispielsweise sollen sie sich nicht mehr an den persönlichen Berater wenden, sondern sich selbstständig im eShop bewegen. Das Marketing versucht, den Schaden solcher Veränderungen zu begrenzen. Veränderungen werden nett verpackt und einseitig werden mögliche Vorteile für Kunden erwähnt. Trotzdem bleibt die Tatsache, dass laufend neue Nachteile eingeführt werden oder neue Vorteile nur den attraktiveren Kundengruppen der Anbieter vorbehalten sind.

– **Standardisierung:**

Manche Kundenprobleme betreffen nur Sonderfälle, sie entstehen manchmal gerade deshalb, weil die Prozesse der Zusammenarbeit mit Kunden standardisiert ablaufen. Es wäre zu aufwändig, die individuellen Einzelfälle optimal zu lösen.

– **Relative Leistungsfähigkeit zu anderen Anbietern («Bei den anderen ist das auch nicht besser»):**

Der Kunde beurteilt die relative Leistung der verschiedenen Anbieter zueinander. Offensichtliche Mängel einer Branche werden erst angegangen, wenn das notwendig ist: Wenn also beispielsweise ein Wettbewerber ein Problem beseitigt und damit genügend Kunden gewinnt.

– **Pattsituation mit Konkurrenten:**

Der einzelne Anbieter versucht nicht möglichst rasch vorzugehen und zu gewinnen, vielmehr behält er das Tempo der Mitbewerber im Auge und geht im positiven Fall etwas schneller vorwärts. Die Wettbewerber behindern sich eher gegenseitig, statt sich zu beflügeln.

– **Abstützung auf Kundenträgheit:**

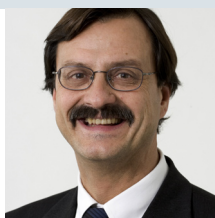
Der Kunde ist recht träge und befasst sich nur in ausgewählten Feldern des Einkaufs mit besseren Angeboten und einem möglichen Wechsel. Zwar wird die Trägheit in der Kundenakquisition häufig beklagt, die Unternehmen profitieren dafür aber in der Kundenbindung massgeblich.

ZUM AUTOR

CHRISTIAN BELZ

Professor Dr. Christian Belz leitet gemeinsam mit Hans-Peter Künzler das Projekt Dialogmarketing revisited.

Er ist überzeugt: «Zumutbares Marketing führt zu ehrlichem Marketing.»





«Bei allen **Massnahmen**,
die der Kunde initiiert, stimmen für ihn Zeit, Sache und Kanal:
eine enorme Chance im Marketing.
Die Treffsicherheit liegt bei 100 Prozent.»

Besonders betroffen sind Märkte mit einem raschen Preiszerfall. Es entsteht ein Wettlauf zwischen Preissenkungen im Markt und Kostensenkungen der einzelnen Anbieter. Das gewohnte hohe Niveau der früheren Zusammenarbeit mit Kunden lässt sich nicht aufrechterhalten und wird angepasst.

Die Liste der Zumutungen ist lang

Der Anspruch der bedingungslosen Kundenorientierung kontrastiert oft mit dem erlebten Kauf der Kunden. So preist ein Schulungszentrum den Kundenservice an und erhebt fleissig das Feedback der Kunden. Der Gast wird aber nach seiner Anreise ab 19 Uhr nicht mehr mit einem Imbiss bedient – manche Unternehmen akzeptieren einfach ihr geregeltes Angebot und negieren offensichtliche Bedürfnisse der Kunden.

Akzeptieren Führungskräfte und Mitarbeiter einmal bestimmte Nachteile für Kunden, so vermischen sich begründete Mängel leicht mit der Bequemlichkeit und dem Unvermögen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Die Gefahr besteht darin, dass die Nachlässigkeit auch an Stellen akzeptiert wird, bei denen ein optimales Vorgehen für Kunden nicht mehr kosten würde, ja vielleicht teure Folgekosten vermeiden könnte. Die Liste der Zumutungen für Kunden liesse sich rasch ausbauen: lange Antwortzeiten und endlose Verbindungen in Call Centers, Belästigung mit Mails und Anrufen, passiver Kundenservice, schematische Abwicklung der Aufträge, Lieferengpässe, arroganter Umgang mit Beschwerden. Neben den vorher erwähnten Nachteilen für Kundengruppen spielt auch die Belästigung durch das Marketing eine Rolle. Belästigung empfindet der Kunde, wenn das Marketing ihn bedrängt und im falschen Zeitpunkt mit dem falschen Angebot und über den falschen Kanal anspricht. Leider trifft das für viele Massnahmen des Marketing zu, die ein Anbieter ergreift. Indizien sind steigende Aufwendungen für Telefonakquisitionen und marginale Rückläufe auf Direct Mails. Bei einem Rücklauf von fünf Prozent trifft ein Angebot für 95 Prozent der Kunden nicht! Der Zusammenhang zwischen Nachteilen und Belästigung

DIALOGMARKETING REVISION

Die Partner

sowie dem Geschäftsabbruch durch Kunden verläuft selten linear. Negative Nebensächlichkeiten können sich summieren und führen an die Schwelle, an der Kunden nach einer besseren Lösung bei Wettbewerbern suchen oder ganz auf den Kauf verzichten. Solche Kippeffekte können eine grössere Kundenzahl betreffen, besonders wenn sie sich in Communities im Web austauschen oder die Medien die negativen Folgen für Kunden thematisieren.

Zumutbares Marketing führt zu ehrlicherem Marketing

Bringt es etwas, falls wir ein zumutbares Marketing akzeptieren und nicht die beste Lösung für Kunden beschwören? Erstens wird Marketing ehrlicher. Zweitens werden die Erwartungen der Kunden realistischer. Die Beziehung zum Kunden lässt sich professionell gestalten, weil dem Anbieter und dem Kunden die Vor- und Nachteile bekannt sind.

Zudem sollten Unternehmen mit der Initiative von Kunden sehr sorgfältig umgehen. Ihre aktive Suche nach Beratung, ihre Fragen zu den Merkmalen und der Nutzung der Leistungen, ihre Reklamationen oder das Bedürfnis, eigene Erfahrungen mit den Leistungen mitzuteilen, sollten aktiv und positiv aufgegriffen werden. Bei allen Massnahmen, die der Kunde initiiert, stimmen für ihn Zeit, Sache und Kanal: eine enorme Chance im Marketing. Die Treffsicherheit liegt bei 100 Prozent. Manche Anbieter besetzen ihre Kundenkontaktzentren aber mit unqualifiziertem Personal (teilweise auch von externen Dienstleistern), sie administrieren und standardisieren die Abläufe und konzentrieren sich nur auf die häufigsten Geschäftsvorfälle. Damit lassen sich die Möglichkeiten des Inbound-Marketing nicht nutzen. Dazu müssen sich Anbieter stärker auf den Response des eigenen Unternehmens statt auf den Response des Kunden konzentrieren.

Schliesslich können in jeder Zusammenarbeit auch Probleme entstehen. Aufmerksamkeit und eine hohe Wertschätzung für den Kunden bewirken auch dann positive Geschäfte: Sie schaffen Sympathie und überbrücken Distanz. ■

DIALOGMARKETING REVISITED:

ENTWICKLUNGSPROGRAMM VON FORSCHERN UND PRAKTIKERN

Unter der Leitung von Prof. Dr. Christian Belz und Hans-Peter Künzler befasst sich eine Entwicklungsgruppe mit möglichen Durchbrüchen im Dialog-Marketing. Beteiligt sind die Fachexperten Jochen Barringer, Eduard Häusler, Christoph Oggenfuss, Dr. Thomas Peter, Dr. Marc Rutschmann sowie rund 30 Unternehmenspartner. Das Projekt startete 2005 und geht in die zweite Phase der Zusammenarbeit. Inzwischen handelt es sich um die grösste Forschungsinitiative zum Dialogmarketing im deutschsprachigen Raum. Einige Zahlen:

- 7 Fachexperten und Anwendungsfelder, mehr als 30 Partnerunternehmen, 50 Workshops, 25 Expertengespräche, 14 Beiträge in Fachzeitschriften, 9 Projektreviews der Fachexperten, 5 Newsletters, 3 übergreifende Tagungen, 5 Newsletters, 3 Seminare an der Universität mit Studierenden und verschiedene Vorträge an Tagungen.
- Im Herbst 2007 erscheinen zu den bisherigen Ergebnissen 7 einzelne Schriften zum «State of the Art» des Dialogmarketing, neue Lösungen und Fälle: Dialogmarketing revisited für
 - 1) Financial Services 2) Konsumgüter 3) Einzelhandel
 - 4) Versandhandel 5) Medien 6) Nonprofit-Organisationen
 - 7) und B2B-Marketing
- Die Veröffentlichungen richten sich an Professionals in Marketing und Direktmarketing. Das «zumutbare Marketing» ist ein Randthema zu den zahlreichen Workshops und Diskussionen. Informationen zu den Schriften erhalten Sie von: beata.lis@unisg.ch.
- Ab 2007/2008 startet das Entwicklungsprojekt in eine neue Phase. Neue und integrierende Themen sind beispielsweise Kundeninformation als strategische Ressource, Inbound-Marketing zur Nutzung der Kundeninitiative, Marketing im Internet und Community-Marketing, Mehrwertkonzepte im Massengeschäft, neue Formen des Dialogs für Konsum- und Gebrauchsgüter, Wertkette Direktmarketing und Kundenakzeptanz des Direktmarketing.
- Die Konstellation der Zusammenarbeit ist spezifisch. Sie ist angelegt auf Anregungen, Vielfalt, Suche. Stichwortartig ist der Nutzen der Partner: Projekturbo im eigenen Unternehmen, anspruchsvolles und zukünftiges Lernprogramm, Beteiligung am Fortschritt, Wechsel zwischen Vertiefung und Integration, Begegnung mit Professionals. Qualifizierte und offene Führungskräfte und Unternehmen sind als mitwirkende und auch zahlende Partner willkommen.

WEITERE INFORMATIONEN:

Mail an: christian.belz@unisg.ch.

DIALOGMARKETING REVISITED:

10 THESEN

1. **Zweifel:** Glaubenssätze und Rituale verhindern Innovationen. Führungskräfte brauchen die Lizenz zum Zweifel.
2. **Anspruch:** Direktmarketing begnügt sich oft mit einem Response von vier bis sechs Prozent, obschon vermeintlich gezielt vorgegangen wird. Wir stellen höhere Ansprüche und müssen das Dialogmarketing neu betrachten.
3. **Verteidigung:** Es nützt wenig, die Zusatzwirkungen des Direktmarketing hoch zu loben und Lebensumsätze von treuen Kunden zu addieren oder den Beitrag des Direktmarketing zur Marke zu betonen. Es bleibt die Herausforderung für mehr Wirkung des Marketing.
4. **Analogie:** Wer andere Unternehmen und Märkte beobachtet, findet
 - meist bessere Impulse, als wer ängstlich die Konkurrenz beobachtet. Die Herausforderungen und Lösungen sind spezifisch und lassen sich oft übertragen.
 - Financial Services: Professionelle Prozesse und ein Customer Intelligence (Database) sind das Yin und Yang des Direktmarketing. Kundenorientierte Aktionen werden durch Kundenhandlungen ausgelöst. Für Fortschritte braucht es mehr Aufmerksamkeit des Topmanagement.
 - Medien: In einem Markt mit sinkenden Leserzahlen darf nicht automatisch die Attraktivität für Werbung sinken. Es gilt das Dreieck Redaktion, Leser und Werber neu zu besetzen. «Google Märkte» geben nicht den Spielraum für alle.
 - Versand: Es ist gefährlich, sich auf den Kanal als Wettbewerbvorteil zu konzentrieren
 - Non-Profit: Der klassische Non-Profit-Triangel fordert nach wie vor heraus. Spenderbedürfnisse sind nicht einfach Informationen zu Hilfsprojekten. Für den Erfolg fehlen vielfach fundierte Konzepte (proof of concept). NPO's brauchen einen geistigen Führungsanspruch und nicht nur Services.
- B2B: Der Aufwand für kleine Geschäfte ist oft zu hoch, aber die Bedürfnisse der Kleinkunden sind nicht standardisiert, sondern vielfältig und die Ansprüche hoch. Nur Vorwärtsstrategien mit A-Lösungen für C-Kunden greifen.
- Konsumgüter und Handel: Konsumgüter haben ein Problem: viele kleinste Transaktionen mit oft geringer Marge. Das begrenzt die Möglichkeiten der wirtschaftlichen Marktbearbeitung. Mehrwertkonzepte (à la Nespresso) oder ein dritter Weg zwischen Direktmarketing und Massenwerbung sind die Ansätze.
5. **Substanz:** Fehlt die Substanz des Geschäftsmodells, so lösen härtere Massnahmen des Dialogmarketing keine Probleme.
6. **Mehrwert:** Kommunikation ist selbst ein Teil des Mehrwertes für den Kunden. Wir müssen mehr über relevante Botschaften und weniger über Instrumente nachdenken und sprechen.
7. **Prozess:** Marketing, welches sich konsequent an differenzierten Prozessen des Kunden orientiert, hat gewaltige Potenziale. Nur geht es nicht nebenher. Die Disziplin befasste sich noch zu wenig mit dem Hemmer-Marketing und der Trägheit des Kunden. Diese Trägheit gilt es nicht nur zu überwinden, oft ist sie ein Vorteil für Anbieter.
8. **Integration:** Spezialisierung des Marketing war einst eine Lösung, heute ist es das Problem. Spezialisten entfernen sich vom Erfolg des Geschäftes und vermarkten sich selbst und ihre Abteilungen.
9. **Kooperation:** Wer an die Grenzen in der eigenen Database stösst, sucht mit Vorteil nach Synergien mit Ergänzungsanbietern und Partnern.
10. **Marketingtechnik:** Informatik und Logistik potenzieren die Chancen des Marketing. Manche Unternehmen lancieren dezidiert ein neues Internet-Marketing.