

Zehn Thesen zum realen Marketing

*Reales Marketing ist der Buchtitel.
Gibt es dann irreales Marketing?*

Ja. Es verschwendet Geld, wirkt wenig, stützt sich auf gegenseitig bestätigte, aber falsche Theorien. Folgende zehn Thesen sind provokativ formuliert, so regen Sie den Leser dazu an, eine eigene Stellung zu beziehen.

Die Wurfweite des Marketings nimmt ab

Die Voraussetzungen des Marketings in reifen Märkten sind bekannt: mehr Produkte, mehr Services, mehr Informationen. Die Angebote sind für den Kunden hinreichend gut und auswechselbar. Seine Wahl ist kaum mehr risikoreich. Zudem hegt der Kunde oft viele Kaufabsichten und möchte sich um manches gerne kümmern. Nur ist er mit den vielen Optionen überlastet und

bewegt sich nicht. Kaufstau heißt die kurze Formel. Kunden gefällt vieles, nur kaufen sie deshalb noch nicht.

Der Rücklauf des Direct Mails wird miserabel. Der Kunde reagiert nicht auf die aufwendig erstellte Offerte. Viele Maßnahmen in Marketing und Vertrieb wirken immer schlechter und bewegen sich an der Grenze des Wirtschaftlichen. Zwar erweitern Unternehmen ihre Sortimente, belegen Messen, nutzen Direct Marketing, werben, bauen die Präsenz im Internet aus oder verkaufen härter; was bleibt schließlich anderes übrig. Nur die Effekte sind zu gering. Die Wurfweite des Marketings nimmt ab. Sobald die Umsatzziele nicht erreicht werden, kürzen Unternehmen deshalb die Budgets im Marketing, weil sich das auch kaum auswirkt. Spart man aber an einer Stelle, so wäre es gut zu wissen, wo sich der Einsatz lohnt.



Vielleicht wissen Sie bereits wie Marketing funktioniert?

Die Disziplin des Marketings kennt eine Lösung: Sei attraktiv im Kopf des Kunden, dann begehrt er das Angebot und kauft schließlich. Wie wird das erreicht? Mit Love Brands, ästhetischen Bildern oder Unique Selling Propositions. Mit einzigartigen Inszenierungen streckt das Unternehmen den Kopf aus dem Meer der Angebote. Dann schwimmt der Kunde unbeirrt darauf zu und kauft.

Flankiert wird dieser Ansatz durch den Ruf nach mehr „Customer Centricity“. Das ganze Unternehmen soll sich am Kunden orientieren.

Vielleicht wissen Sie, dass Marketing vor allem so funktioniert. Nur bewegt sich dieses Marketing in der Identifikationswelt des Kunden. Mit seiner Handlungs-



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



DR. MARC RUTSCHMANN,
Dr. Marc Rutschmann AG Zürich
und Lehrbeauftragter an der
Universität St.Gallen (HSG).

welt hat das wenig zu tun. Die Kundenorientierung bleibt häufig freischwebend und abstrakt. Von den konkreten Kundenhandlungen im Zeitablauf und dem Kauf ist sie weit entfernt.

Gleichzeitig streuen sich Unternehmen Sand in die Augen, denn eigentlich wollen sie nur tun, was für ein Geschäft nötig ist. Es ist nicht ihr Interesse, alles für den Kunden zu leisten. Alles andere wäre unwirtschaftlich. Marketing braucht nur zumutbar zu sein.

Marken, die bewegen – das ist ein frommer Wunsch

Markenführung ist ein Top-down-Ansatz. Es gilt, das Unternehmen klar zu positionieren. Emotionen werden mit glücklichen Menschen in der Werbung geweckt. Verwendete Bilder sind oft unspezifisch und schließlich gleichen sich Inszenierungen von der Model-Welt bis zur Tiernahrung. Unversehens unterhält das Unternehmen seinen Kunden, wobei dieser ob der Unterhaltung die Unternehmen, Produkte oder Services vergisst, um welche sich das Ganze dreht. Generische Slogans werden quer durch alle Branchen verwendet. Von Marken, welche Märkte ausrollen, ist das weit entfernt. Immerhin sind Corporate Identity, Erlebniswelten und Werbekampagnen auch für die

Fotos: ©thinkstockphoto, Unternehmen



„Den Kunden, also einen Menschen in einem gemittelten Zustand an Bedürfnissen, Erregtheit und Ansprechbarkeit gibt es nicht. Denn der Kunde von heute bewegt sich auf einem Prozess, auf dem er laufend wechselnde Zustände annimmt. Das zeigt unsere Kaufprozessanalyse unbestechlich und empirisch nachvollziehbar. Deshalb heißt es: Abschied nehmen von überholten Marketingtheorien und Platz schaffen für handlungsauslösende Kommunikation – für das Reale Marketing.“

Dr. Marc Rutschmann, Agenturinhaber und Lehrbeauftragter der Universität St.Gallen (HSG)

kreativen Marketingverantwortlichen eine schöne Arbeitswelt. Ein Budget mit kundennahen Events, wirksamen Maßnahmen im Direct Marketing und besserer Beratung im Vertrieb auszugeben, ist weit mühsamer, als eine Werbekampagne aus dem Pitch der Agenturen auszuwählen und dann zu schalten.

Nun kann Marke alles umfassen, auch den konkreten Kontakt zu Kunden. Während der Anspruch der Markenführung aber laufend erweitert wird, sinken die Budgets, und Markenführung konzentriert sich deshalb auf den breiten Auftritt und verhindert als Polizist im Unternehmen alles, was nicht der Corporate Identity entspricht. Der Anspruch der Markenführung scheint umso größer zu werden, desto kleiner die Budgets. Dieser Anspruch wird deshalb sehr einseitig eingelöst.

Es gibt starke Marken. Nur machen konkrete Kundenhandlungen die Marke stark und weniger umgekehrt (obschon ein positives Wechselspiel anzustreben ist). Handlungen bewirken Erlebnisse und diese zählen wirksam auf die Marke ein. Jede Handlung des Kunden ist weit besser qualifiziert als ein bloßer Gedanke. Und: Manchmal funktionieren starke Marken und gute Gedanken doch – aber im Ausnahmefall. Auch ist es ratsam, eine Marke professionell zu führen und manche Dinge im Unternehmen einheitlich zu regeln, auch wenn das Gewicht der Markenführung kleiner ist.

Hören Sie nicht auf Ihre Kunden

Ergebnisse der Marktforschung sind trügerisch. Werden Kunden nach dem Image des Unternehmens,

ihren Einkaufskriterien und der Zufriedenheit befragt, so antworten sie gern. Nur sind ihre Hinweise trügerisch. Sie wollen nicht lügen, aber die gedanklichen, oft sozial erwünschten Interpretationen haben wenig mit dem Verhalten zu tun.

Kunden äußern sich über die Gründe, die sie vermeintlich bewegen. Sie schildern diese intellektuell. Nur die konkreten Abfolgen zu einem Kaufprozess, erfolgreich oder abgebrochen, sind jedoch zuverlässig. Marktforschung in der Identifikationswelt des Kunden ist trügerisch. Marktforschung in der Handlungswelt ist ergiebig.

Was dem Kunden im Marketing besser gefällt, ist häufig weniger wirksam. Das gilt für Varianten von Direct Mails ebenso wie für Messeauftritte oder Verpackungen. Allerdings genügt es nicht, schlecht auszusehen, um erfolgreich zu sein. Marketing, welches den Kunden zum Kauf führt, ist hoch professionell.

Nach ihrer Meinung zum Marketing gefragt, spekulieren Manager wild drauflos

Zum Marketing hat jeder seine Meinung. Oft versetzen sich Manager vermeintlich in die Lage der Kunden und spekulieren dann wild drauf los. Wie die Kunden selbst (vgl. Absatz oben)

Solche Meinungen sind unprofessionell und meistens falsch. Besser ist es, sich auf real erforschte Kundenprozesse zu stützen. Das tatsächliche Verhalten rührt meistens von Automatismen, die uns angeboren oder allenfalls an konditioniert sind. Sie schlummern im Unterbewussten und drängen – einmal angeklickt – zu offenem Verhalten. Diese Automatismen setzen sich in der realen Welt durch,

ohne unsere bewusste Meinung zu konsultieren. Diese liefert dann allenfalls noch die Begründung nach – zum Beispiel, wenn der Marktforscher nach dem Warum fragt.

Die Reaktionsmechanismen, die das Verhalten steuern, bleiben unberücksichtigt, wenn das Marketing große Pläne schmiedet und die Werber kreative Kampagnen entwickeln. Übrigens gibt es in der Verhaltensforschung viele gesicherte Ergebnisse, auf die sich Marketingfachleute stützen könnten.

Kundenwege werden immer länger und verschlungener, und der Zielort wird mehrfach gewechselt

Der Weg der Kunden zum Kauf wird laufend länger, stärker etappiert, häufig unterbrochen, verschoben oder abgebrochen. Nimmt der Kunde eine neue Hypothek auf, kauft ein Auto oder bucht eine Reise, so sind

Abfolgen von 40, 50 und mehr Schritten anzutreffen. Bei jedem Schritt kann der Kunde aufhören.

Wer diese realen und verschlungenen Wege des Kunden akzeptiert, der verlagert den Gegenstand des Marketings und des Vertriebs vom Kaufentscheid mit Vor- und Nachteilen auf den Kaufprozessen mit verschiedenen Befindlichkeiten und Ausrichtungen des Kunden. Die einzige Aufgabe des Marketings und des Vertriebs wird es, den Kunden zum Kauf zu führen.

Das neue Marketing gleicht eher einem Direktmarketing-Brief als einem schönen Werbespot

Jedes Instrument des Marketings lässt sich auf Kaufprozesse ausrichten. Werbung, Verkaufsgespräche Social Media, Messen oder Events können an den drei bis fünf kritischen Stellhebeln ansetzen, damit der Kunde

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

sich leichter zum Kauf bewegt. Nur sind einige Instrumente besser prädestiniert, die angestrebten Schritte des Kunden zu fördern. Typisch sind Direktmarketing, Call Centers, Vertrieb. Es sind Instrumente, die sich besser messen lassen. Häufig wirken sie direkt, sie fordern auf, sie wiederholen das Wichtige, sie fördern Handlungen der Kunden. Schönheit ist kaum ein Kriterium, aber die Wirkung. Für klassische Marketingfachleute ist das manchmal eher ein „Pfui-Marketing“. Widerwillig gewähren sie, was dann doch für Umsatz und Ertrag gebraucht wird. Das kundennahe und wirksame Marketing gewinnt weiter. Schrittmacher ist der Einzelhandel, der seine Frequenz und den Abverkauf konkret fördert. Voraus sind auch viele Internetanbieter von Google bis Amazon, die sich auf die Prozesse des Kunden im Internet konzentrieren und dabei verhindern, dass sie ausscheren, bevor die Information gefunden oder der Warenkorb bestellt ist.

Reales Marketing braucht Meister im Kundenprozess. Das ist die neue Berufsgattung.

Kundenprozesse lassen sich detailliert erfassen. Kunden berichten dabei über ihre Abfolgen zum Kauf. Sie werden nicht nach dem Warum gefragt, sondern nach

„Mit einer auf einen mittleren Wert ausgerichteten Botschaft, einer Markenbotschaft beispielsweise, liegen wir immer daneben. Wir müssen auf den Prozess des Kunden eingehen, diesen mit wissenschaftlichen Mitteln untersuchen, dann finden wir immer Stellen, wo wir Einfluss nehmen können und den Kunden erfolgreich ans Kaufen führen.“

Prof. Dr. Christian Belz, geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing an der Universität St.Gallen (HSG)

dem Wie, Wo, Was genau. Mit 40, 60 oder 80 erfassten individuellen Kundenprozessen lassen sich Muster erkennen, und die drei bis fünf Stellhebel für eine wirksame Beeinflussung schälen sich heraus. Die

REALES MARKETING KUNDEN ZUM KAUF FÜHREN: KAUFPROZESS – KAUFHANDLUNG – ERFOLG

Wir brauchen reales Marketing, das sich auf reales Kundenverhalten stützt! Kunden gefällt vieles und sie haben zahlreiche Absichten. Nur werden ihre Wege zum Kauf immer länger, verlagern sich häufig, werden abgebrochen, verschoben oder verändert. Es ist deshalb die Kernaufgabe für Marketing und Vertrieb, sehr konkret die realen Kaufprozesse zu erfassen und die Stellhebel zu erkennen, die den Kunden erfolgreich zum Kaufabschluss führen. Fein ausgedachtes Iagemarketing in der Gedankenwelt des Kunden wird überschätzt. Gut positionierte und attraktive Marken allein bewegen den

Kunden selten zur Kaufhandlung. Dieses Buch wendet sich an Entscheider im Marketing, die erkennen, dass herkömmliche Marketingansätze immer weniger wirken. Es ist ein Aufruf an Verantwortliche, die nach neuen und nachhaltigen Konzepten suchen und etwas bewegen wollen. Die Ergebnisse sind empirisch gesichert und zahlreiche Unternehmensbeispiele – von Amazon über Apple, Gillette bis Zara – weisen den Weg. Es mag übertrieben klingen, aber dieses Buch kann eine Revolution im Marketing bewirken.

Bestellung: www.thexis.ch



Marc Rutschmann/
Christian Belz:
Reales Marketing
Schäffer-Poeschel 2014
ISBN 978-3-7910-3339-6
174 Seiten, gebunden, 4c
CHF 53.90/EUR 39.95
(zzgl. Versand)



Es ist seltsam. Unternehmen betonen, wie professionell sie vorgehen, wie stark sie unter Druck stehen und wie sie alle Möglichkeiten ausreizen. Gleichzeitig setzen sie den Weg, der zum Erfolg führt, nicht fort.

Stichprobe hängt auch von der Differenzierung für Kundengruppen und Anlässe zum Kauf ab. Diese strenge Empirie ist Bottom-up. Keine vorgefassten Meinungen und Theorien der Marktforscher oder Marketingverantwortlichen verfälschen das Bild.

Das bedeutet Detailarbeit, in die Tiefe gehen; erforschen, was sich wirklich dem Kauf entgegenstellt und was die konkreten Triebe sind – prozessstellen-genau.

Flankiert wird die Prozesserfassung und -analyse der Maßnahmen durch analytisches CRM. Auch hier lassen sich Muster in den Transaktionen der Kunden ablesen und Kunden selektionieren, bei welchen die Chance für einen Erfolg überdurchschnittlich ist. Die Kreativität des Marketings konzentriert sich dann auf erfasste Stellhebel und Inhalte. Zwar wird die freie Entwicklung von Marketinglösungen damit eingeschränkt, weil klar ausgerichtet. Dafür überzeugen aber die Ergebnisse. Oft gelingt es, den Erfolg für Zwischenschritte des Kunden zu verdoppeln oder zu vervierfachen.

Wird der Gegenstand des Marketings so definiert, so verändert sich das Selbstverständnis des Marketers grundsätzlich. Zum Glück kann das Marketing in dieser Form aber wieder vom Top-Management, den Linienverantwortlichen und dem Vertrieb ernst genommen werden. Marketing beteuert nicht mehr, was es nicht ist. Es bekennt sich zu Umsatz und Rendite, statt zu Image und Positionierung.

Reales Marketing ist keine Frage von Aktiönchen

Bewegt sich reales Marketing in den Niederungen des Operativen? Lässt es sich an Spezialisten delegieren, die darüber befinden und ihre Maßnahmen gestalten?

Reales Marketing lässt sich in abgegrenzten Geschäften und auch Aktionen erproben. Wird es aber

als richtig erkannt, so ist das Commitment des Managements entscheidend. Marketing, welches sich auf Kundenprozesse und -handlungen orientiert, ist neu. Die Arbeit im Marketing wird grundsätzlich verändert und die Professionalität lässt sich nicht an Aktiönchen entwickeln. Die Budgets werden neu optimiert.

Zudem ist die Linie von diesen Ansätzen leichter zu überzeugen, während Marketingspezialisten sich damit schwer tun. Das einzige was stört, sind oft die Verantwortlichen im Marketing.

Was funktioniert, wissen wir nach dem Test. Nur sollte man Erfolge auch verstärken.

Die Frage ist alt: In welcher Marketingsituation bewirken welche Maßnahmen den Erfolg? Leider sind Ursache und Wirkung trotz überbordenden Veröffentlichungen im Marketing wenig geklärt. Oft müssen Unternehmen zuerst testen und experimentieren, um zu erfahren, was funktioniert.

Hier entsteht jedoch eine Frage: Multiplizieren Unternehmen auch ihre erfolgreichen Pilotprojekte? Dazu beobachten wir ein Phänomen, welches wir Erfolgsresistenz nennen. Trotz Erfolgen wird ein Ansatz nicht verstärkt. Die Gründe sind mannigfaltig. Nachfolger von Marketingpositionen suchen wieder andere Lösungen, neue Ansätze. Was den Theorien der Entscheider widerspricht, wird hartnäckig negiert. Wortreich wird nach Gründen gesucht, weshalb das Pilotprojekt doch einen Einzelfall darstellt, welcher sich kaum übertragen lässt.

Es ist seltsam. Unternehmen betonen, wie professionell sie vorgehen, wie stark sie unter Druck stehen und wie sie alle Möglichkeiten ausreizen. Gleichzeitig setzen sie den Weg, der zum Erfolg führt, nicht fort.

von Prof. Dr. Christian Belz und Dr. Marc Rutschmann