

Marketing, du nervst!

Warum halb-fertige Produkte besser sind als fertige, und was deutsche KMU von amerikanischen Start-ups lernen können



Das Marketing hat seinen Zenit überschritten – behaupten BWL-Professoren. Allerdings auch die Statistik: Einen Marketing-Experten an der Spitze leisten sich immer weniger Unternehmen. Und nur 10% (!) der Konzerne geben laut einer Fournaise-Studie an, die Arbeit ihrer Marketing-Manager zu schätzen. Kundenorientierung: Ein Auslaufmodell?

Das mag in Großunternehmen so sein. Kleinere Betriebe und Innovatoren gehen derweil andere Wege. Personalisierte Werbebanner, SPAM-Fluten, immer ausgefuchsteres Guerilla-Marketing und das Gefühl, bereits der Internet-Browser scanne die eigene Konsumentenseele: In einigen Milieus verdichtet sich die Stimmung, das Marketing habe es zuletzt übertrieben. Stil, Auftritt und Dreistigkeit dieses Auftritts fangen an, empfindsame Gemüter zu vergraulen. Wenn parallel dazu die Chefs auch noch den Eindruck bekommen, in Zeiten sozialer Netzwerke könne man Marketing auch gleich durch Social Media-Management ersetzen, wird's eng. Was ist da los?

The times, they are a-changing

Aufgaben und Instrumente des Marketing haben sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Die Kunden definieren sich Zeit und Ort des Einkaufs, ihre Rolle und ihr (zum Beispiel regionales oder „ko-konsumiertes“, also miteinander geteiltes) Produkt in vielen Branchen selbst. Verändert das Marketing deshalb aber auch seine alten Denkmuster? Behauptet wird das – beobachtet wird allerdings anderes. Immer noch steht der nächste Quartalsabschluss höher im Kurs als der geduldige Aufbau von Kundenloyalität. Lieber wird ein Haufen neuer Produktversprechen gegeben: Nachhaltig, fair, billig zum Beispiel. Falls nötig, auch schon mal alles gleichzeitig. Und immer noch zählt fast nur das Messbare. An Vertriebsoptimierern, SEO-Experten und Werbeplanern herrscht daher kein Mangel – Data-Analysten sind derzeit begehrt wie Austernperlen. Nebenbei boomt das Neuro-Marketing. Dort kommt dem Kunden durchaus eine neue, aktive Rolle zu – als Versuchskaninchen unter'm Hirnscanner!

Zugegeben: Dieses Bild ist überspitzt. Aber um Einzelaspekte geht es hier auch gar nicht. Viele aktuelle Entwicklungen im Marketing erwecken den Eindruck, als seien sie Trei-

ber einer nahen, potenziell ‚totalitären‘ Werbewelt. Als gäbe es vom forschend-suggestiven Würgegriff globaler Unternehmen und Kommunikationstechnologien kein Entrinnen mehr. Die Kritik am Marketing ist also kein Argument – sie ist ein Gefühl. Marketing wird unsympathisch.

Kontrastprogramme

Dieses Image schwappt auch auf Unternehmen über, die einen völlig anderen Stil pflegen; die ganz unterschiedliche Traditionen haben und innovative Kulturen pflegen. Am Pranger steht eben „die“ Wirtschaft als Ganzes. Gründer und kleinere Unternehmen fangen jedoch an, sich diesem Zeitgeist entgegenzustemmen. Die Entwicklung kommt aus den USA; genauer aus der dortigen Gründerszene. Dabei wird versucht, das, was gemeinhin als „Unternehmergeist“ bezeichnet wird, auf zeitgemäße Art so zu verdichten, dass ein grundlegend anderes Verständnis von Kundenorientierung daraus wird. Marketing bedeutet hier, dass beispielsweise Kunden durch ihre Feedbacks tatsächlich zu Innovationstreibern werden (und nicht bloß naive Zulieferer von neuartigen Produkterwartungen sind, die sich in optimierte Kampagnen umwandeln lassen). Dass Kunden bei der Abgabe von Informationen eingeräumt wird, ihre persönlichen Profile selbst kontrollieren und verbindlich festlegen zu können; etwa, wie Unternehmen ihre Daten nutzen dürfen. Auch, welche Grundsätze der Zusammenarbeit die Kunden bevorzugen, legen sie selbst fest. Das verhindert unerwünschte personalisierte Werbung – und nützt letzten Endes auch dem Marketing. Denn als Folge wird die Marktkommunikation persönlicher, substanzieller und manipulationsfreier; im Gegensatz zum heutigen Ärger über Rabattcoupons, frequenzsteigernde Promotion-Aktionen und nervige „personalisierte“ Botschaften, weil ein neunmalkluges Marketing Kunden Daten im Internet auswertet.

Dieser Wandel wird das Getriebe der Absatzwirtschaft →

→ bloßlegen – und das Marketing verändern, auch hierzulande. Zukunftssensible Unternehmen arbeiten an einer Haltung, die mit der verantwortlicheren, wertschätzenden, ökologischeren, letztlich vertrauenswürdigeren Wirtschaft endlich Ernst macht, um deren willen die vielen Dialog- und Transparenz-Themen vor Jahren überhaupt aufgekommen sind. Sie wird das Marketing verbessern, weil sie die Entwicklung neuer, sozialverträglicherer Methoden zur Interaktion mit dem Kunden fordert – Methoden, die direkte Nachfrage direkt bedienen, die Produktentwicklungen fördern und echte Loyalität auf Augenhöhe entstehen lassen.

Zeichen eines neues Wirtschaftens

Für Unternehmen, die hier mitmachen, Vorreiter sein wollen und die Werte dieser Ökonomie teilen, lautet die Frage: Wie schaffen wir es, den Klassenunterschied zu den anderen auszugestalten – und ein attraktives Alternativ-Spiel zu erfinden? Mit anderen Kommunikationsangeboten, neuen Fairnessregeln für Werbung, verlässlichem Schutz vor Tracking-Wahn und Ähnlichem mehr. Denn es ist nur eine Frage der Zeit, bis IT-Tools auf den Markt kommen, die der Daten-Sammelwut einen Riegel vorschieben; oder neuartige soziale Netzwerke, mit denen sich die Konsumenten dem Zugriff reiner Profitlogik aktiv entziehen können. Und damit auch dem herkömmlichen Marketing.

Schon seit Jahren machen Unternehmer Furore, die mit dem alten Marktverständnis offensiv brechen. Auf dem Treppchen stehen etwa Mark Zuckerberg, Jeff Bezos oder Steve Jobs – mit scheinbar irren Überzeugungen wie: „Sich intensiv dafür zu interessieren, was die Kunden wollen, ist nicht das Gleiche, wie sie ständig danach zu fragen!“ Leider werden aus diesen Vordenkern mythische Helden gemacht – anstatt zu beobachten, welche Schlüsse sie aus dem Wandel von Werten, Kunden-Motiven, -Bedürfnissen, -Erwartungen und Technologien ziehen. Das Konzept einer anderen Kundenorientierung, eines „anderen Marketing“, steckt zwar noch in den Kinderschuhen. Aber die, die es gerade entwickeln, definieren derzeit die Zukunftsmärkte.

Produkt vor Profit!

Wer die Nase vorn haben will, maximiert nicht den Profit oder schließt Kompromisse wegen der Kosten. „Kümmert euch nicht um den Preis, legt lieber fest, was der Computer können soll“, lautete ein Mantra von Steve Jobs. Innovative Unternehmer haben ihre eigenen Theorien darüber, warum Unternehmen absteigen: Der Anfang vom Ende beginne oft mit der Übergabe des Produkts vom Entwickler an den Vermarkter. Ihre Maxime: Die Leidenschaft liegt bei den Produkten, nicht im Gewinn. Das ist gleichzeitig unternehmerisch gedacht und „Anti-Marketing“; und für die meisten Betriebe noch völlig widersinnig.

Identität schärfen!

Google zeigt, wie das geht. Laut Unternehmens-PR zwar eine Suchmaschine, die das Wissen der Welt demokratisiert, legt die Akquisitionstrategie aber etwas ganz anderes nahe: Einen starken Hang zum integrierten Medienkonzern. Das

zeigt eine Akquisition: 2011 übernahm Google den Restaurantführer Zagat, der Kunden Restaurants, Hotels, Zoos oder Flugfirmen bewerten lässt. Die Zagat-Führer gibt es in Buchform, aber auch online oder als Apps. Dies passt zu Googles Engagement in der Smart-Telefonie (Motorola Mobility), die wiederum vom Computer- und Onlinegeschäft nicht zu trennen ist. Innovative Unternehmen sind nicht das Ergebnis einer Verschwörung oder die Tat eines Genies. Entgegen der konventionellen Auffassung muss man gar nicht immer das Ende im Blick haben, das Ziel kennen, um letztlich bahnbrechende Vorhaben beginnen zu können. Die Frage lautet vielmehr: Wer bist du – im Kern deines Unternehmens? Und wie kommst du immer näher genau dort hin? Deshalb: Vergiss' „strategische Ziele“!

Regeln für ein anderes Marketing

1. Verlagere deine Corporate Identity in die Zukunft

Was du tatsächlich bist, was dich ausmacht, kennst du (zumindest als junges) Unternehmen noch gar nicht. Werde, was du bist – und entwickle dein Unternehmen entlang genau dieser Richtschnur. (Die meisten lassen sich lieber von Dritten, meist einer Agentur, ihre Identität zurechtzimmern. Name: „Markenkern“.)

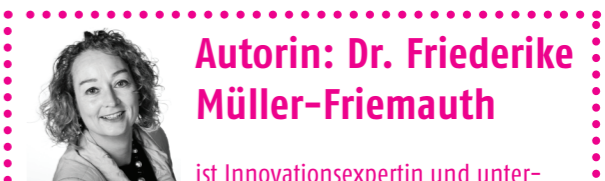
2. Verzettel dich bei Innovationsvorhaben nicht mit betriebswirtschaftlichen Ertragsrechnungen

Ob deine Kunden diese Innovation mögen, sagen dir keine Zahlen (übrigens auch keine Trends aus der Zeitung). Sieh lieber zu, sehr früh dein Produkt ins Spiel zu bringen, vorzustellen, anzutesten – und verbessere es dann blitzschnell. Investiere Kreativität in diesen Prozess des „Anteaserns“ (anstatt ins Hochrechnen von Kennzahlen).

3. Schärfe deinen Blick für Möglichkeiten, Alternativen und Umwege (anstatt für „Chancen“).

Was tatsächlich eine „Chance“ sein wird, liegt fast nie offen zutage. Du musst eine Option erst dazu machen – und dafür systematisch und regelgeleitet Optionen generieren.

Keiner dieser beispielhaften Schritte zählt heute zum Marketing-Kanon, ist für wachstumshungrige Mittelständler aber genau das Feld, wo ihre ‚Assets‘ liegen: Marketing dient für sie nämlich in erster Linie dazu, konsequent Flexibilität, Wendigkeit und Schnelligkeit zu maximieren! ■



Autorin: Dr. Friederike Müller-Friemuth

ist Innovationsexpertin und unterstützt KMU mit flexiblem, pragmatischem Trend- und Zukunfts-Know-how. 2013 veröffentlichte sie das Buch „No Such Future“, in dem sie ein neues Zukunftsmanagement für den Mittelstand präsentiert.

www.denkenaufvorrat.de