

DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager



Juni 2013 Deutschland € 14,50
Erweiterte deutsche Ausgabe
der Harvard Business Review
www.harvardbusinessmanager.de

MARKETING Warum Twitter-Stars
für die Werbung nicht wichtig sind

BEST PRACTICE Wie Mobilcom-Debitel
sein Kundenmanagement erneuert hat

KOMMUNIKATION So schützen sich
Unternehmen vor negativen Schlagzeilen

EINE **GROSSE EXZELLENZSTUDIE** ZEIGT,
WORAUF ES IN UNTERNEHMEN WIRKLICH ANKOMMT



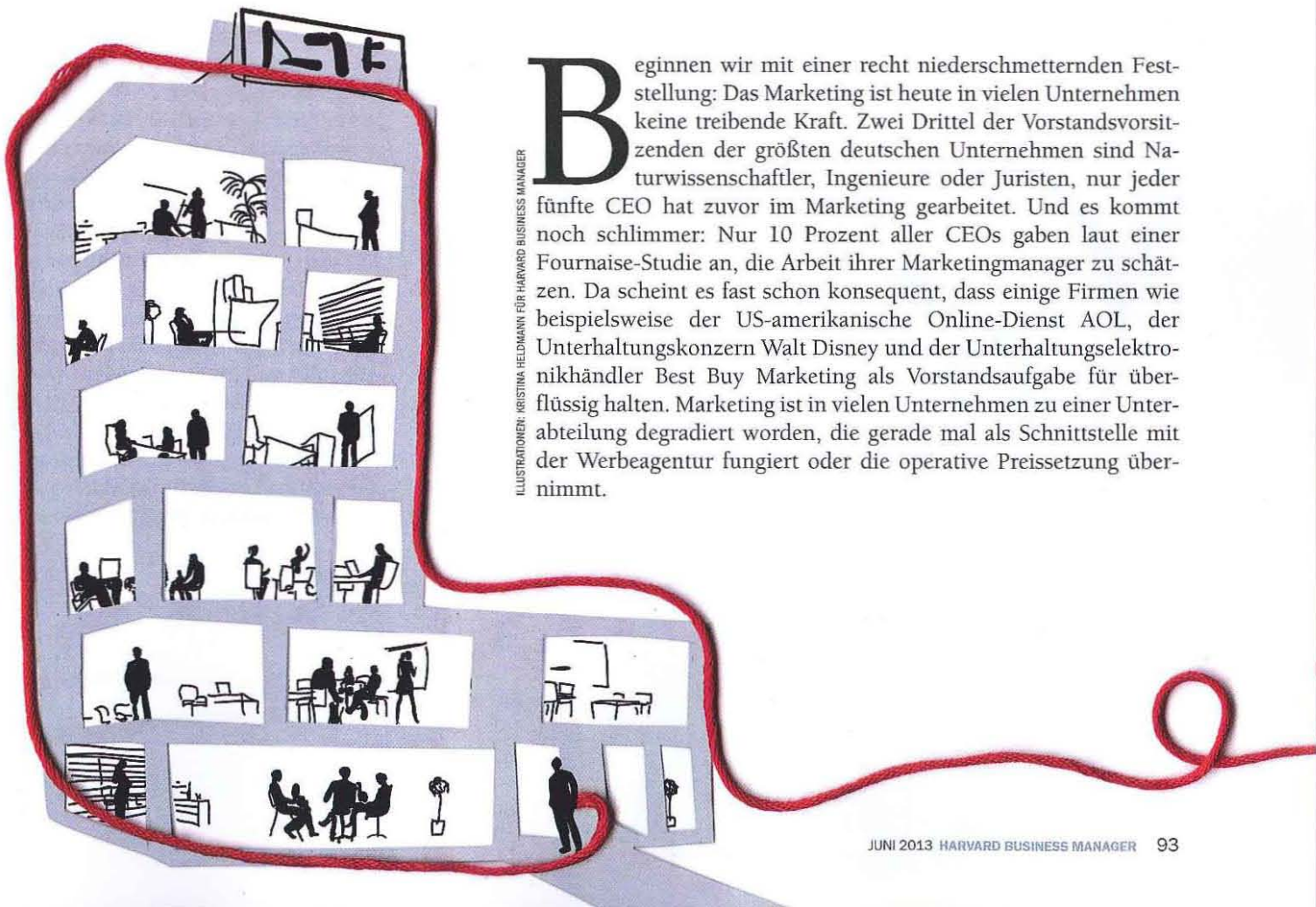
DIE KRISE DES MARKETINGS

Die einstige Königsdisziplin gilt in vielen Unternehmen nur noch als Beiwerk. Schuld sind kurzsichtige CEOs, aber auch die Zunft selbst. Ein Weckruf.

VON THORSTEN HENNIG-THURAU

Beginnen wir mit einer recht niederschmetternden Feststellung: Das Marketing ist heute in vielen Unternehmen keine treibende Kraft. Zwei Drittel der Vorstandsvorsitzenden der größten deutschen Unternehmen sind Naturwissenschaftler, Ingenieure oder Juristen, nur jeder fünfte CEO hat zuvor im Marketing gearbeitet. Und es kommt noch schlimmer: Nur 10 Prozent aller CEOs gaben laut einer Fournaise-Studie an, die Arbeit ihrer Marketingmanager zu schätzen. Da scheint es fast schon konsequent, dass einige Firmen wie beispielsweise der US-amerikanische Online-Dienst AOL, der Unterhaltungskonzern Walt Disney und der Unterhaltungselektrohändler Best Buy Marketing als Vorstandsaufgabe für überflüssig halten. Marketing ist in vielen Unternehmen zu einer Unterabteilung degradiert worden, die gerade mal als Schnittstelle mit der Werbeagentur fungiert oder die operative Preissetzung übernimmt.

ILLUSTRATIONEN: KRISTINA HELDMANN FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER



Dabei war Marketing doch eigentlich ganz anders gedacht. Wie hat es die Managementlegende Peter Drucker so treffend gesagt: Marketing ist die gesamte Geschäftstätigkeit, betrachtet aus der Ergebnisperspektive – nämlich der des Kunden. Der amerikanische Ökonom Philip Kotler und der Münsteraner Marketingpionier Heribert Meffert haben daraus das Konzept der marktorientierten Unternehmensführung gebaut, nach der nur erfolgreich sein wird, wer sich ganzheitlich an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden orientiert und entsprechende Angebote macht. Mit anderen Worten: Kundenorientierung ist der Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiches Wirtschaften, und Kundenzufriedenheit ist die maßgebliche Grundlage für finanziellen Erfolg.

In der Praxis ist wenig zu sehen vom Marketing als Konzept, das sich an den Kundenwünschen ausrichtet und als Beziehungspartner agiert. Stattdessen wird das Marketing missbraucht, um zu übertreiben und zu tricksen – oft ohne Rücksicht auf den Kunden oder

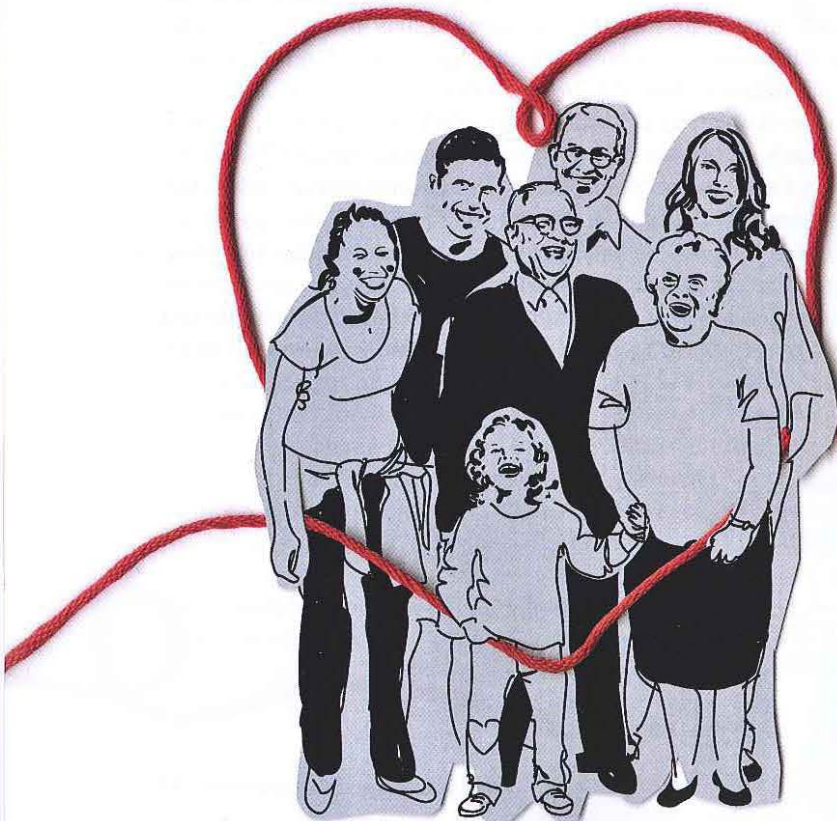
ein besonderes Interesse an ihm und seinen Bedürfnissen. Marketing steht für endlose Schlussverkäufe („30 Prozent auf alles! Nur bis morgen!“), reißerische Werbeversprechungen („Ein Leben lang gratis telefonieren!“), aufdringliche Verkäufer (Staples' „Market Basket“-Ansatz, bei dem der beworbene PC nur dann „vorrätig“ ist, wenn der Kunde auch üppige Zusatzleistungen kauft), Direct Mailings (die Vertraulichkeit heucheln und doch das Geschlecht des Empfängers verwechseln) und miesen Service, der sich vor dem Kunden versteckt (Versuchen Sie mal, bei manchen Fluglinien die Ihnen rechtlich zustehende Entschädigung für einen aus internen Gründen gecancelten Flug zu bekommen – ohne Anwalt scheint mir das derzeit aussichtslos). Die Kunden haben sich daran gewöhnt, dass Marketing sich nicht für ihre Zufriedenheit interessiert – sondern ihnen das Geld aus der Tasche ziehen will, inklusive Ratenkredit und Verschuldung. Selbst BWL-Studenten assoziieren Marketing häufig nicht mehr mit Kundenorientierung, sondern

mit Manipulation. Um es mit den Worten meiner Lokalzeitung zu beschreiben: „Marketing gilt vielen als sogenannte ‚Bullshit‘-Branche, die die Wahrheit verschleiert und Krempel schmackhaft macht, den niemand braucht.“

UNTERSCHÄTZTER EINFLUSS

Hier beißt sich die Katze in den eigenen Schwanz: Je weniger das, was sich als Marketing ausgibt, sich für Kundenwünsche interessiert, desto geringer fällt die Wertschätzung der Zunft innerhalb der Unternehmen aus – und vice versa. Denn der Anspruch des Marketings auf die Führungsrolle im Unternehmen ergibt nur Sinn, wenn Marketing sich als Schnittstelle versteht, die den Kunden nicht als leichtgläubigen Abnehmer profitgenerierender Unternehmensangebote erachtet, sondern ihm eine aktive Rolle als Wertschöpfungspartner zuweist. Marketing muss die Kundenwünsche ins Unternehmen tragen und dort dafür sorgen, dass diese Wünsche in Produkte und Dienstleistungen transformiert werden, die die Kassen klingeln lassen.

Viele CEOs aber verstehen Marketing anders; sie überlassen die Innovation den Ingenieuren, die Preissetzung den Finanzmanagern, und Distributionsstrategien entwickeln sie selbst. Statt zum Koordinator wird Marketing dadurch zum Handlanger – der in der Erwartung, dass der Kunde die eigenen Produkte bei entsprechend geschickter „Vermarktung“ schon kaufen wird, Angebote in den Markt drückt, Kundenwünsche hin, Kundenwünsche her. Nach einer Studie der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung übt das Marke-



ting heute nur noch in einem Drittel der Unternehmen eine Koordinationsfunktion aus.

An diesem Punkt werden all jene Leser, die noch nie große Sympathie für das Marketing empfunden haben, fragen: „So what?“ Warum sollte das ein Problem sein – außer vielleicht für den Kunden, der sich für all die leeren Marketingversprechungen Vermeidungs- und Umgehungsstrategien zurechtlegen muss? Weil fehlende (oder falsch verstandene) Kundenorientierung eine Gefahr für die Unternehmen und ihre Wettbewerbsfähigkeit ist. Erlauben Sie mir einige Beispiele:

■ **Media Markt:** Der Handelsriese hat sich jahrelang als Preisführer präsentiert, obwohl in den Geschäften davon nicht viel zu sehen war. Seit die sozialen Medien dies transparent gemacht haben, laufen dem Unternehmen die Kunden in Scharen davon. Nun versucht der Händler, sich abwechselnd als „fair“ oder doch wieder als „billig“ zu inszenieren, statt seine Kunden mit einem für diese werthaltigen Multichannelkonzept zu erfreuen.

■ **Nokia:** Der einstige Handyplatzhirsch hat die Kundenwünsche in Sachen Smartphones so lange ignoriert, bis kein Geld fürs Ignorieren mehr da war. Seitdem malträtiert man den Kunden mit einem Werbe-Overkill für Handys mit Microsoft-Betriebssystem. Das Problem ist nur, dass kaum ein Kunde diese haben will. Dabei wäre es gar nicht so schwer, wirklich werthaltige Alternativen zu Samsung und Konsorten zu entwickeln, denn die sind auch nicht eben Marktführer in Sachen Kundenservice. Mein vor eineinhalb Jahren gekauftes Tablet lief bis vor Kurzem nur mit einer Uralt-Android-Version.

■ **Lufthansa:** Der Vorstand propagiert Kosten- und Servicesenkungsprogramme, während die Marketingabteilung bunte Plakate und Werbefilmchen produziert. Der Kunde ignoriert diese genauso wie die Airline insgesamt – und zwar spätestens dann, wenn er oft genug die massiv überalterten Inflight-Entertainmentsysteme und die inzwischen in der Economy Class geradezu gesundheitsgefährdenden Sitzabstände erlebt hat. Warum die Airline – wie etwa im vergangenen Jahr – nichtsdestotrotz Gewinne einfährt? Weil große Teile der Konkurrenz den Kunden – zumindest bisher – kaum besser behandeln. Siehe das weiter oben genannte Beispiel der Fluglinien.

VERMITTELTEN MEHRWERT

Die Krise des Marketings ist für Unternehmen von wesentlicher Bedeutung, weil die marktorientierte Unternehmensführung (und nur diese) Unternehmen wesentliche Assets bieten kann: Kunden kaufen Produkte, zumindest wenn diese die Wahl haben, immer dann, wenn sie ihnen einen Nutzen bieten. Marketing als Führungskonzept sorgt dafür, dass das Unternehmen immer das Ohr unmittelbar am Kunden hat, um möglichst gut zu verstehen, was diesen antreibt. Die Marketingabteilung in solchen Unternehmen fungiert als Koordinator dafür, dass durch das engmaschige Zusammenspiel der Abteilung mit den anderen Unternehmensbereichen entscheidende und langfristige Kaufargumente geschaffen werden. Beispiele hierfür sind nutzenstarkes Leistungsbündeln („Ich fliege Virgin, denn dort stimmt das Preis-Leistungs-Verhältnis“), symbolkräftige Marken („Ich kaufe Apple,

denn ich will cool sein“) und intelligente Kundenmanagementsysteme („Ich nutze Google, denn die verstehen mich am besten“). Wenn ein Produkt am Ende nicht nur den eigenen Ingenieuren, Managern oder Shareholdern gefallen, sondern dem Kunden wirklich Nutzen stiften soll, gibt es zu einer Führung durch das Marketing keine wirkliche Alternative.

Wer wissen will, welchen Wert Marketing im Sinne eines gelebten unternehmensweiten Führungskonzepts aufweisen kann, muss sich nur Amazon anschauen. Bestrebt, das „kundenorientierteste Unternehmen der Welt“ zu sein, hat Amazon sein Angebot perfekt und bereichsübergreifend auf die von Gründer Jeff Bezos identifizierten Kundennutzendimensionen – Preis, Komfort und Angebot – abgestimmt und eine der beliebtesten Marken kreiert. Zudem offeriert Amazon seinen Kunden hochgradig auf deren persönliche Präferenzen abgestimmte Leistungen. Inzwischen fürchtet sich der ganze deutsche Handel vor dieser radikalen Kundenzentrierung – und zwar so sehr, dass selbst die sonst rivalisierenden Buchhändler unseres Landes sich zusammengenommen haben. Doch ihr E-Book-System Tolino ist umständlicher als der Rivale Kindle und nicht vom Kunden her gedacht. Amazon macht in vielen Bereichen vor, wie erfolgreich Marketing wirken kann – wenn man es richtig begreift und von der Spitze des Unternehmens in allen Bereichen implementiert. Natürlich gibt es auch anderswo Oasen in der Wüste der Kundenorientierungslosigkeit – etwa bei meinem Edeka-Händler oder bei meinem Zahnarzt. Jeder Leser wird weitere Beispiele nennen können. Wo aber sind die Ama-

zons unter den Fluglinien, den TV-Herstellern, den Mobilfunkangeboten, den Banken und den Energieversorgern?

Ein strukturelles Problem des Marketings liegt darin, dass Kundenzufriedenheit sich nur langfristig auszahlt, nicht über Nacht und auch nicht bis zum nächsten Quartalsabschluss. Es gibt zahlreiche Studien, die die Bedeutung von Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung für den Unternehmenserfolg belegen. So haben der schwedische Wissenschaftler Claes Fornell und sein Team gezeigt, dass ein Portfolio der Topunternehmen des American Customer Satisfaction Index sowohl den Dow Jones Industrial Average als auch den S&P 500 deutlich hinter sich lassen.

Aber gut Ding will Weile haben, wenn es um Marketinginvestitionen geht: Kundenzufriedenheit macht erfolgreich, indem sie Loyalität und Markenwert steigert und Abwanderung verringert, Kundenempfehlungen fördert und Shitstorms verhindert. Das erfordert Geduld, je nach Branche mehr oder weniger. In der Zwischenzeit kann man durch vermeintlich clevere Kampagnen, die Kunden befremdende Kostensenkungsprogramme, Abwanderungsbarrieren und gezielte Desinformation das Ergebnis viel schneller kurzfristig beeinflussen – kein Wunder, dass vielen Managern das Warten vor diesem Hintergrund schwerfällt.

Beispiel Deutsche Bahn: Das Unternehmen weist wieder einen Milliardenverlust aus, der allerdings nicht zuletzt auf dem Einsatz eines abgenutzten Fuhrparks basiert. Die Kunden ärgern sich indes über verspätete Züge, bei denen das Bistro fehlt, die Wagenreihung

geändert wurde oder die Heizung und Klimaanlage nicht funktionieren.

In einer Zeit, in der das nächste Vierteljahr den Horizont darstellt, sind langfristige Investitionen in Kundenorientierung schwer zu rechtfertigen. Analysten verstehen meist nicht genug vom Marketing und seinen Potenzialen (die meisten von ihnen haben Marketing schon in ihrem Studium abgewählt) und bestrafen systematisch Investitionen in Kundenzufriedenheit. Ein Manager, der seine Karriere vorantreiben und den Unternehmenswert steigern will, hat also gute Gründe, Marketing nicht als Führungskonzept zu begreifen. Diese Gründe zu ignorieren eröffnet indes ungeahnte Erfolgspotenziale.

DIE URSACHEN DER KRISE

Auch wir an den Universitäten sind nicht schuldlos an der Misere. Wie hat es der Harvard-Kollege Clayton Christensen einmal schön zugespitzt: „Wir haben das Problem erkannt – wir selbst sind es.“ Wie einst die US-amerikanischen Hochschullehrer hat sich auch die deutsche BWL im Zuge der Internationalisierung immer stärker dem neuen globalen Paradigma von der Marktwertsteuerung verschrieben. Studenten lernen heute jede Menge kurzfristiger Erfolgsmaße, aber nicht, welche Gefahren die Steuerung von Unternehmen anhand solcher Kriterien bergen kann. Und sie lernen viel zu wenig darüber, welche Chancen eine weitreichende Orientierung am Kunden und seinen Wünschen Unternehmen bieten kann.

Damit verbunden ist ein anderes Problem: Die universitäre Forschung und

Ausbildung im Marketing selbst ist immer technischer, immer methodischer geworden. Es ist unstrittig, dass derjenige, der die bessere Werbe-Response-Funktion erzielt, einen Wettbewerbsvorteil besitzt, da er das Budget besser verteilt. Aber wenn er über seine inkrementellen Erkenntnisse sein Hauptanliegen aus den Augen verliert – nämlich dem Kunden einen überlegenen Nutzen zu bieten –, wird das nicht viel helfen. Unsere Studenten werden immer besser, arbeiten aber auch immer kleinteiliger: Wir bilden die besten Vertriebsoptimierer, Werbeplaner, Kundenwertberechner, Social-Media-Manager aus. Die brauchen wir, aber darüber darf der Blick für das große Ganze nicht verloren gehen. Mit der Zerfaserung des Wissens der zukünftigen Marketingmanager laufen wir Gefahr, sie (und mit ihnen die Unternehmen, für die sie arbeiten werden) um ihre Kernkompetenz zu bringen – nämlich die ganzheitliche Choreografierung allen Wirtschaftens mit Blick auf den Kunden.

FAZIT

Wie können diese grundlegenden Probleme überwunden werden?

■ Manager müssen aufhören, den Verlockungen des schnellen Geldes und des Aktienkurses zu folgen, und stattdessen die Langfristigkeit wiederentdecken. Dafür braucht es auch entsprechende Anreizmechanismen.

■ Analysten müssen Marketing nicht lieben, aber das Konzept und seine Wirkungen besser verstehen lernen. Das würde verhindern, dass langfristig handelnde Manager für Investitionen in Kundenorientierung bestraft statt

befördert werden. Wir brauchen auch bessere Analysemethoden, die den Marketingskeptikern beweisen, dass Ausgaben für Kundenorientierung kein gelebter Altruismus sind, sondern eine – zumindest langfristig gesehen – alternativlose Investition.

■ Schließlich müssen wir Hochschullehrer unsere Ausbildung neu ausrichten. Wir müssen aufhören, den zukünftigen Managern das Paradigma vom Shareholder-Value und der Kostenorientierung einzutrichtern, und stattdessen die großen Chancen einer kundenorientierten Führung hervorheben.

Von einer Renaissance des Marketings als Führungskonzept profitieren am Ende alle: die Unternehmen, die Anleger und die Manager – ja letztlich der gesamte Wirtschaftsstandort Deutschland. Es gibt viele Beispiele, die uns vor Augen halten, dass eine Wirtschaft, die

statt auf Kundenorientierung auf die kurzfristige Maximierung des Shareholder-Value setzt, letztlich die Wettbewerbsfähigkeit des großen Ganzen in Gefahr bringt. Auf diese Weise hat etwa die US-amerikanische Automobilindustrie ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt: Sie hat ihre Innovationen auf die Senkung der Kosten ausgerichtet statt darauf, Werte für die Kunden zu erzeugen. Das sollte sich hierzulande nicht wiederholen.

Nicht zuletzt die sozialen Medien machen den Kunden viel aktiver und geben ihm via Facebook, Twitter und Youtube mehr Macht als je zuvor. Wer da nicht das Ohr ganz eng am Kunden hat und diesem wirklichen Nutzen bieten will, wird es in Zukunft noch deutlich schwerer haben als in der alten Medienwelt. Ist Ihr Unternehmen vorbereitet? ♣

SERVICE

LITERATUR

ROLAND T. RUST ET AL.: Customer Equity Management, Prentice Hall 2005.

RANJAY GULATI: Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business, Harvard Business Review Press 2010.

HBM ONLINE

STEFANIE BILEN: Der Marketingpionier – Heribert Meffert, in: Harvard Business Manager, August 2012, Seite 80, Nachdrucknummer 201208080.

ROLAND T. RUST ET AL.: Das neue Gesicht des Marketings, in: Harvard Business Manager, März 2010, Seite 86, Nachdrucknummer 201003086.

JEFF BEZOS: Optimistisch aus Prinzip, in: Harvard Business Manager, November 2007, Seite 22, Nachdrucknummer 200711022.

INTERNET

Das Marketing Center an der Universität Münster: www.marketingcenter.de

Der Blog des Social Media Think:Lab: www.socialmediathinklab.com

NACHDRUCK

Nummer 201306093, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2013 Harvard Business Manager

THORSTEN HENNIG-THURAU

ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Medien am Marketing Center der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Professor für Marketing an der Cass Business School der City University London. Er ist darüber hinaus Mitglied des Führungsgremiums der American Marketing Association.

