Die Macht der Konsumenten – Interview mit Franz-Rudolf Esch

„Es ist die Grundidee des Marketings, Pull zu erzeugen“

Der Konsument 2.0 ist ein mündiger Verbraucher: Er informiert sich über die bunte Warenwelt, überprüft die Versprechen der Unternehmen, mischt sich ein und will mitwirken. Der Konsument 2.0 ist ein flüchtiges Wesen: Er bevorzugt Informationshäppchen, scheut dauerhafte Beziehungen und Bindungen. Allerdings zeigt er – wenn es ums Eingemachte geht – auch wieder Beständigkeit: „Die Kunden haben immer zwei zentrale Fragen: ‚Was bringt es mir? Und wie fühle ich mich dabei?‘“, weiß **Franz-Rudolf Esch**, Doyen der deutschen Marketing-Wissenschaft. Ein Gespräch über realistische Ziele, starke Marken, veraltete Sichtweisen, profitables Wachstum und Verantwortung für die Gesellschaft. Und natürlich das Mitmachnetz.

Facebook lässt grüßen: Immer mehr Unternehmen und Marken wollen „Freunde“ ihrer Kunden sein. Das ist Quatsch, oder?

Freundschaften existieren meist nur im persönlichen Rahmen – die wenigsten Marken können zu Freunden ihrer Kunden werden. Ausnahmen bestätigen jedoch die Regel: Viele Kunden pflegen beispielsweise zu Apple fast eine Liebesbeziehung. Dagegen kann es durchaus darum gehen, Kunden als Partner zu begreifen und sie zu Fans der eigenen Marke zu machen. Letzteres gelingt aber nur, wenn die Kunden überhaupt dazu bereit sind, sich mit einem Produkt oder einer Marke intensiv auseinanderzusetzen. Das sind sie dann, wenn das Angebot eine besondere persönliche Relevanz für sie hat und sie emotional berührt. Bei vielen Produkten und Dienstleistungen wie bei Strom, Toilettenpapier oder einem Kühlschrank ist das nicht der Fall. Sie werden niemals Fans gewinnen.

Der Marken-Mann

Franz-Rudolf Esch, 51, ist seit Oktober vergangenen Jahres Head of Marketing sowie Leiter des Instituts für Marken und Kommunikationsforschung und des Automotive Institute for Management an der EBS Business School in Oestrich-Winkel bei Wiesbaden. Davor war er 14 Jahre lang Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen. 2001 gründete er Esch – The Brand Consultants in Saarlouis. Zu seinen zahlreichen Veröffentlichungen gehören die Standardwerke *Strategie und Technik der Markenführung*, *Strategie und Technik der Werbung* sowie *Marketing*.

Partnerschaft basiert immer auf einer zweiseitigen Beziehung und einer Beziehung unter Gleichen. Ist das für die meisten Unternehmen nicht eine Nummer zu groß?

In der Tat sollten sich Unternehmen realistische Ziele setzen – andernfalls werden sie ihre Kunden enttäuschen. Aber es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, Schritte in Richtung einer Partnerschaft zu gehen. Dazu gehört erst einmal, Kunden mit Respekt zu begegnen, ihnen zuzuhören und auch auf sie zu hören. Darüber hinaus können Unternehmen Kundengruppen, die eine besonders enge Markenbeziehung haben, mit speziellen Informationen versorgen, sich mit ihnen über bestimmte Themenfelder austauschen und sie unter Umständen auch in die Produktentwicklung einbeziehen.

Das ist durchs Internet viel einfacher geworden.

Ja, das Internet hat den Dialog und die Interaktion mit den Kunden leicht gemacht. Und im Netz sein heißt für viele, aktiv sein zu wollen. Die Unternehmen treffen hier mehr als anderswo auf Menschen, die sich einmischen und mitwirken möchten. Das ist eine große Chance für Unternehmen, Meinungen einzuholen, Ideen zu sammeln und Angebote zu verbessern. Man darf sich allerdings nicht täuschen: Auch im Internet gehört die Mehrheit der Nutzer nicht zu den Aktivisten. Und in den „sozialen Netzwerken“ geht es primär um Unterhaltung und den Austausch mit Freunden und Bekannten – nicht mit Marken.

Das Internet wird in der Regel oberflächlich und flüchtig verwendet. Wie relevant können Markenkommunikation und Markenpflege im Netz sein?

Das hängt wieder von der Beziehung der Konsumenten zur jeweiligen Marke ab: Je stärker sie ist, desto eher sind die Nutzer bereit, Zeit für die Beschäftigung mit der Marke zu investieren. Das gilt online genauso wie offline. Oberflächlichkeit und Flüchtigkeit sind übrigens auch keine Phänomene, die wir nur im Umgang mit dem Internet finden. Wir werden permanent mit so vielen Informationen bombardiert, dass wir Mechanismen entwickeln müssen, damit einigermaßen zurecht zu kommen. Wir selektieren andauernd, blenden weniger relevante Informationen einfach aus und konzentrieren uns auf die Schlagzeilen. Das ist zum Bestandteil unseres Lebens geworden. Wir picken Informationen immer flüchtiger. Im Internet können wir zwar auf Knopfdruck jede Information abrufen, allerdings beschränkt sich die Informationsaufnahme dann oft auf die fette Headline.

Zu den Pluspunkten des Internets gehört, dass es den schnellen und bequemen Aufbau von Interessengemeinschaften erlaubt.

Genau. Im realen Leben ist es viel schwieriger, Gleichgesinnte zu finden und sich mit ihnen zu treffen – erst recht in der Menge, wie es im Netz möglich ist.

Der Ansturm auf die „sozialen Netzwerke“ ist auch eine Folge des Vertrauensverlusts, den tradierte Formen und Wege der Kommunikation erlitten haben – nicht zuletzt durch die Finanz- und Wirtschaftskrise. Viele Unternehmen glauben, das verloren gegangene Vertrauen lasse sich zurückgewinnen. Was sagt der Wissenschaftler?

Starke Marken überstehen Krisen besser als schwache, denn sie funktionieren in ihnen wie ein Schutzschirm. Zudem werden den starken Marken Fehler schneller verziehen. Sie können also verlorenes Vertrauen wiedergewinnen, die schwachen dagegen müssen um neues Vertrauen werben. Zu den „sozialen Netzwerken“ ist zu sagen, dass Ratschlägen von Freunden und Bekannten schon immer viel mehr geglaubt wurde als Unternehmenskommunikation und Werbung. In den Internet-Gemeinschaften kommt lediglich hinzu, dass nun auch die Empfehlungen von Fremden, die zur Community gehören, großes Gewicht haben.

Der „Gefällt mir“-Button von Facebook ist aber bestenfalls eine Vorform des Empfehlungs-Marketings.

Das stimmt. Der „Gefällt mir“-Button ist die trivialste Form der Zustimmung. Dennoch wird die Bedeutung des Empfehlungs-Marketings im Internet eine neue Dimension erreichen. Das liegt daran, dass es sich online schneller verbreitet und mehr Menschen erreicht. Der Einfluss des Empfehlungs-Marketings auf Kaufentscheidungen wird erheblich zunehmen.

In vielen Unternehmen wird Marketing noch als bloßes Instrument des Vertriebs und zur Abverkaufssteigerung betrachtet. Welche Schuld tragen die Marketer am Vertrauensverlust in Marken und Unternehmen?

Marketing nur als verlängerte Werkbank des Vertriebs aufzufassen, ist eine veraltete Sichtweise, die gar nicht mehr existieren sollte.

In der Praxis ist sie noch putzmunter. →

„Das Empfehlungs-Marketing ist die Krönung aller Bemühungen. Die beste Pull-Strategie ist der Markenaufbau."

FRANZ-RUDOLF ESCH

Dann grassiert das kurzfristige Push-Marketing, das nur darauf ausgerichtet ist schnell zu verkaufen. Der langfristige Markenaufbau wird dabei links liegen gelassen. Das drückt sich in Fieberkurven aus: Man macht heute dies und morgen das, wechselt ständig seinen Auftritt, entwickelt dauernd andere Ideen. Die Kunden haben aber immer zwei zentrale Fragen: „Was bringt es mir? Und wie fühle ich mich dabei?" Diese Fragen werden dann nicht mehr richtig beantwortet – der Vertrauensverlust ist da.

Wer ist schuld?

Letztlich die Unternehmensführung. Wenn Rabatte und Verkaufsförderungsaktionen dominieren, will man das absetzen, was auf Lager ist. Das endet nicht selten in der Verramschung, ist also eine völlig falsche Strategie. Richtig wäre ein Management, das auf langfristige Gewinne aus ist statt auf kurzfristige Abverkaufserfolge. Profitables Wachstum geht nur mit einer Markenführung, die Kunden nicht nur einmal gewinnt, sondern auf Dauer loyalisiert.

Welche Zukunft hat das Push-Marketing noch?

Es ist die Grundidee des Marketings, Pull zu erzeugen: Man offeriert Angebote, die die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden befriedigen und die darum nachgefragt werden. Natürlich muss man die Angebote auch kommunizieren. Push-Marketing dagegen bedeutet, Angebote in den Markt zu drücken. Das machen Unternehmen, deren Angebote an den Bedürfnissen der Zielgruppe vorbeigehen. Oder solche Unternehmen, die sich über falsche Ziele wie zu große Absatzmengen definieren und damit an natürliche Grenzen stoßen. Langfristig ist das immer die schlechteste Entscheidung, sich nur in Push-Marketing zu betten.

Lautet die Devise, allein aufs Empfehlungs-Marketing zu setzen?

Nein, aber es ist die Krönung aller Bemühungen. Die beste Pull-Strategie ist der Markenaufbau.

Der Direktvertrieb à la Tupperware verkauft im persönlichen Dialog. Ist das ein Modell, das viele Unternehmen noch für sich entdecken werden, oder bleibt das ein Nischenphänomen?

Ich glaube, es bleibt eine Randerscheinung. Denn viele Konsumenten möchten aus einem breiteren Angebot auswählen, darin stöbern und sich inspirieren lassen. Das gilt weniger für Versorgungskäufe, aber ganz bestimmt für Lustkäufe.

Ihr amerikanischer Kollege Philip Kotler fordert die Unternehmen dazu auf, ihre Ausrichtung völlig umzukrempeln. Im Mittelpunkt des Handelns solle nicht mehr der Verbraucher stehen, sondern der ganze Mensch mit all seinen Wünschen und Nöten. Unternehmen sollten fortan den Bedürfnissen der Menschen nach sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Gerechtigkeit entsprechen. Die unternehmerische Verantwortung müsse zum Gegenpol der Rentabilität werden. Ziehen Sie bei dieser Revolution mit?

Es ist unbestreitbar, dass Unternehmen auch eine Verantwortung für die Gesellschaft haben. Im Zuge der Ausrichtung vieler, vor allem großer Unternehmen auf den Shareholder-Value ist dieser Grundsatz in den vergangenen Jahren in den Hintergrund getreten. Jetzt wird zurecht wieder mehr nach der unternehmerischen Verantwortung gefragt – vor allem in puncto nachhaltiges Wirtschaften. Wirklich neu ist das Handeln mit Augenmaß und Vernunft allerdings nicht, für viele Unternehmen ist dies schon länger Richtschnur.

Kotler geht ein Stück weiter. Er meint, die Menschen sehnten sich nach Bürger-Marken, die in ihrem Marketing-Ansatz das öffentliche Interesse am Guten berücksichtigen.

Das greift mir zu kurz. Marken dienen der Differenzierung. Darum kann es nicht nur Bürger-Marken geben, die den Menschen nah sind. Es wird auch weiterhin Marken geben, die Begehrlichkeit wecken, weil sie es gerade nicht sind. Richtig ist aber, dass die Bürger heute mehr Transparenz von den Unternehmen verlangen. Das Internet ist ihnen dabei eine große Hilfe. Die Macht der Konsumenten nimmt zweifellos zu.

INTERVIEW: JOACHIM THOMMES

Rezension – Philip Kotler entwirft das Marketing 3.0

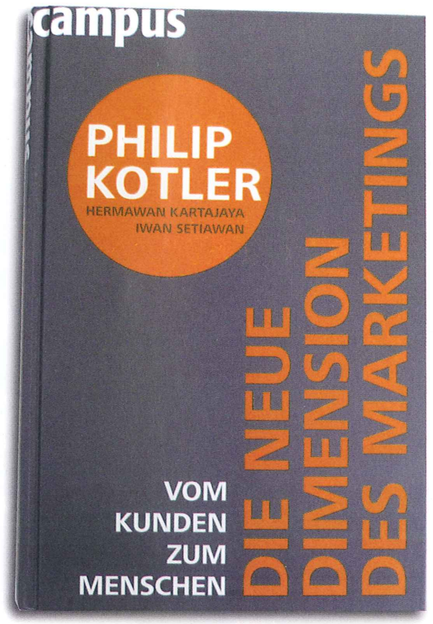
Gebt den Kunden das Kommando

Es gehört längst zum guten Ton, dass sich Firmen für karitative, soziale oder ökologische Projekte engagieren. Etwa durch Spenden und Aktionen. Nicht wenige haben sich auch ein Regelwerk auferlegt, mit dem sie ihrer Verantwortung für die Gesellschaft nachkommen wollen. Hat das die Welt schon besser gemacht? Ein bisschen. Reicht es aus? Keineswegs, würde Philip Kotler sagen. Der 80-Jährige, der als Vater des modernen Marketings gilt, will es noch mal wissen. Gemeinsam mit zwei Co-Autoren hat er ein Buch verfasst, das die Unternehmen dazu auffordert, ihre Ausrichtung auf eine neue Basis zu stellen.

Sein Schlachtruf lautet: Marketing 3.0. Muss das denn sein? Haben die Firmen nicht noch genug mit dem Marketing 2.0, also der Orientierung auf die Kunden, zu schaffen? Es muss. Die Welt dreht sich weiter. Und Kotler beruhigt: 3.0 sei nur eine Fortentwicklung von 2.0. Also nichts völlig anderes. Aber doch ziemlich anders. Denn im Mittelpunkt soll nicht mehr der Verbraucher, sondern der Mensch stehen. Der Mensch mit Kopf, Herz und Verstand und all seinen Bedürfnissen nach Gerechtigkeit und Rechtschaffenheit. Der gute Mensch will gute Firmen. Regelwerke, die sich im Ernstfall als bloße Tünche entpuppen, haben ausgedient. Es geht ums Ganze.

Und das geht so: Im Zeitalter der Globalisierung, des Mitmachnetzes und der Kreativgesellschaft, das gerade heraufzieht, bieten Unternehmen nicht länger nur Produkte und Dienste an, sondern Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Sie differenzieren sich durch ihre Werte, ihre Kultur. Sie setzen auf Kooperation, Teamwork, Demokratie, Teilhabe und nachhaltiges Wirtschaften. Die unternehmerische Verantwortung wird zum Gegenpol der Rentabilität. Und das Marketing verspricht Sinnhaftigkeit.

Das ist nett gesagt. Solche Formeln ergeben jedoch kein Bild, bloß eine Skizze.



Auch die angeführten zahllosen Beispiele von Unternehmen, die sich auf die eine oder andere Weise in diese Richtung bewegen, berühren meist nur die Oberfläche. Die Stärke von *Die neue Dimension des Marketings – vom Kunden zum Menschen* liegt weniger in der Vision. Aber in der Analyse der Gegenwart.

Und die geht so: Spätestens seit der globalen Finanzkrise haben die Menschen das Vertrauen in die Unternehmen verloren – nicht nur in die Geldhäuser, sondern in viele andere auch. Denn mitgegangen ist mitgehangen. Auch das Marketing ist verantwortlich, wenn es sich als Handlanger des Vertriebs versteht und die Konsumenten zu überreden oder gar zu manipulieren sucht. Verbraucher glauben immer mehr nur noch anderen Verbrauchern. Der Siegeszug des Mitmachnetzes hat darin seinen Grund. Und er ist irreversibel.

Kotler begreift das als Chance: Wenn sich die Internet-Nutzer in ihren Gemeinschaften gegenseitig Angebote empfehlen, übernehmen sie Aufgaben des Marketings. Freiwillig. Mit den besseren Geschichten, denn sie sind mitten aus dem Leben. Mit mehr Erfolg, da es im Netz geschieht: In ihm ist die Wirkung der Empfehlungen um ein Vielfaches größer als in der bisherigen Mundpropaganda. Natürlich verlieren die Unternehmen dabei die Kontrolle. Und sogar das Besitzrecht an den Marken. Aber sie gewinnen nicht nur Helfer, sondern Verbündete. Das ist der neue und viel höhere Wert.

Kotler hofft, der alte Gegensatz zwischen Vermarktern und Verbrauchern lasse sich so überwinden. Jeder werde „gleichzeitig Vermarkter und Verbraucher". Das ist sein Credo, seine Mission. Ob man das neue Marketing dann mit der Versionsnummer 2.0 oder – werbewirksamer – 3.0 versieht, ist eigentlich egal.

JOACHIM THOMMES

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan: Die neue Dimension des Marketings – vom Kunden zum Menschen, 223 Seiten, Campus Verlag 2010, 39,90 Euro, ISBN 978-3-593-39343-8.