

## Philip Kotler & The Cluetrain Manifesto: Der richtige Umgang mit Märkten und Konsumenten

*„The firm must map the customers' needs, perceptions, preferences, and behavior and motivate its stakeholders to obsess about serving and satisfying the customers.“*

*Prof. Philip Kotler, The Ten Marketing Commandments*

*“Companies need to come down from their Ivory Towers and talk to the people with whom they hope to create relationships.“*

*The Cluetrain Manifesto, Thesis 25*

*„Companies must ask themselves where their corporate cultures end. If their cultures end before their community begins, they will have no market.“*

*The Cluetrain Manifesto, Theses 36 and 37*

### **Von Sacha Wigdorovits**

**Die vergangenen Jahre waren für die meisten Unternehmen geprägt von der Fokussierung auf ihre Kernbereiche. „Aufgepasst“, sagt Professor Philip Kotler, der Vater des modernen Marketing. Nur wer sich auch links und rechts seines angestammten Geschäfts nach Businessgelegenheiten umschaue, werde langfristig Erfolg haben. Angesagt sind „thinking out of the box“ und „lateral marketing“. Im Zentrum steht dabei stets das eine: zu wissen, was die Kunden wünschen, wie sie denken und welche Werte für sie wichtig sind.**

Die Ankündigung sorgte für Schlagzeilen in den Zeitungen und Berichten von Radio und Fernsehen: „Swisscom steigt ins TV-Geschäft ein“ titelte die Sonntagszeitung am 7. Dezember 2003 auf der Frontseite. Im ersten Quartal 2004 lancierte der grösste Telefonservice-Anbieter der Schweiz einen Versuchsbetrieb mit TV via ADSL-Internetzugang respektive Telefonleitung.

Wäre Philip Kotler, Professor der renommierten Kellogg School of Management der Northwestern University in Chicago, Anfang Dezember noch in der Schweiz gewesen, er hätte der Ankündigung von Swisscom mit Scherheit applaudiert. Nur wenige Wochen zuvor hatte der weltweit bekannteste Marketingexperte an einem Seminar des Zentrums für Unternehmensführung Zürich ZfU nämlich unmissverständlich gefordert: Schluss mit einer einseitigen Fokussierung auf „vertikales Marketing“, das sich nur auf die verbesserte Vermarktung bestehender Dienstleistungen und Produkte beschränkt!

Natürlich sei eine vertiefte Kenntnis und Segmentierung der eigenen Kunden wichtig. Aber dieses „thinking in the box“ genüge nicht. Die Unternehmen müssten, so sagte Kotler am ZfU-Seminar in Regensdorf, auch über den eigenen Schachtelrand hinaus denken. Es brauche dieses „seitliche Marketing“ (lateral

marketing), um neue Ideen zu entwickeln. Als erstes von 10 Beispielen nannte der US-Marketingpapst dabei eine Geschäftsidee, die in der Schweiz in den letzten Jahren mit viel Erfolg ihren Einstand gefeiert hat: Einkaufsgeschäfte in Tankstellen. Ein weiteres Exempel Kotlers für „seitliches Marketing“ sind Internetcafes. Auch sie sind in der Schweiz in den vergangenen Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen.

## **RoM – Erfolgreiches Marketing muss messbar sein**

Der Kampf um Margen und das Kostenbewusstsein der letzten Jahre haben auch im Marketing ihre Spuren hinterlassen. Nicht nur wegen dem Druck auf die Budgets, sondern auch wegen der verstärkten Forderung nach Messbarkeit des Erfolgs. Dieser „Return on Marketing“ liegt oft im Dunkeln. Laut Kotler hat eine jüngste Umfrage ergeben, dass über 60 % der Top-Executives unzufrieden sind mit der Art und Weise, wie die Performance von Marketingaktivitäten gemessen wird.

Das hat, wenigstens für die Marketingverantwortlichen, durchaus auch sein Gutes. Denn höhere Werbeausgaben, mehr Verkaufspromotionen und eine Aufstockung des Verkaufsapparates würden in der Regel kaum noch viel nützen. „Traditionelle Marketing-Strategien“, stellt Kotler fest, „zeigen immer kleiner werdende Erträge.“

Die Hauptgründe dafür sind eine immer schwierigere und kostspieligere Differenzierung der einzelnen Marken, unrealistische Zielsetzungen sowie Überkapazitäten gekoppelt mit tiefen Preisen und Margen.

Zu den Rezepten, die Kotler vorschlägt, um die Marketing-Performance zu verbessern, gehören unter anderem eine stärker auf die einzelnen Kundengruppen zugeschnittenen Produkte, ein ganzheitlicher (holistischer) Ansatz in der Marketingstrategie, aber auch eine Marketing Scorecard in Anlehnung an die Balanced Scorecard.

## **Mehr Public Relations, weniger Werbung**

In diesem Zusammenhang lässt der Marketing-Professor aus den USA keinen Zweifel daran offen, dass die Wichtigkeit von traditioneller Werbung immer stärker abnimmt. „Die Effektivität von Werbung nimmt ab, die Effektivität von Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) nimmt zu“, erklärt Kotler kurz und bündig ... ohne dass er irgendwelche Aktien von Contract Media besitzen würde!

Swisscom Mobile zum Beispiel setzte bei seiner jüngsten Aktion „Vodafone live!“ zu einem beträchtlichen Teil auf die Kommunikation durch vierseitige Advertorials mit journalistischen Textbeiträgen (inklusive Wettbewerben) statt auf simple Werbung. Dabei wurde das Layout jeweils dem Trägermedium angepasst (Blick, 20 Minuten, Le Matin, italienischsprachige Tessiner Zeitungen).

Auch die Bedeutung von Sponsoring und sozialen Engagements von Unternehmen nimmt zu. In den USA hat, wie mein Partner Max Fischer schon vor einem Jahr feststellte (CM-Newsletter 8, Dezember 2002: „Soziale Verantwortung bringt unternehmerischen Erfolg“), das Thema Social Corporate

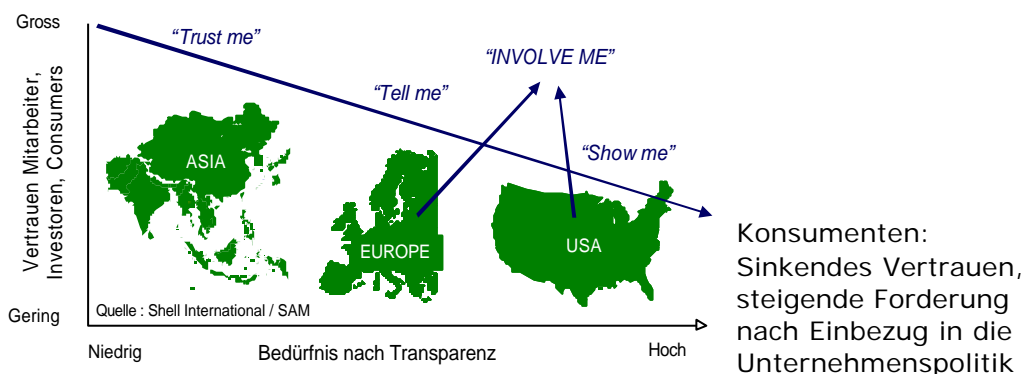
Responsibility längst die Corporate-Governance-Diskussion abgelöst. Auch für Kotler ist klar, dass ein verantwortungsbewusstes gesellschaftliches Verhalten des Unternehmens – zum Beispiel keine Kinderarbeit (Nike) – den Markenwert stärkt.

## Die Kluft zwischen Unternehmen und Kunden wird grösser

Längst nicht alle Unternehmen sind sich allerdings bewusst, dass ihre eigenen Werte oft mit jenen ihrer Kunden nicht mehr übereinstimmen.

Als Shell nach dem Unglück auf der Bohrinsel Brent Spar eine weltweite Protestwelle entgegenbrandete, fragte sich die Unternehmensführung selbstkritisch, was sie falsch gemacht habe. Dabei realisierte sie, dass sie die Ansprüche der Konsumentinnen und Konsumenten in Europa und in den USA an die Kommunikation insgesamt völlig unterschätzt hatte.

### Die Kommunikationsansprüche der Stakeholder steigen



Bezüglich Platz 1 seiner Liste der zehn 10 grössten Marketingschwächen von Unternehmen hat Philip Kotler keine Zweifel: „Es klafft eine Lücke in der Kommunikation zwischen den Unternehmen und ihren Kunden.“

## Gefordert ist ein glaubwürdiger Dialog

Wer wissen will, was in der Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern schief läuft – und, vor allem: wie man es richtig macht -, der sollte sich auf [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com) einloggen.

In dem online zu lesenden Buch „The Cluetrain Manifesto – The End of Business as Usual“ haben dort vier junge Kommunikationsspezialisten 95 Thesen veröffentlicht. Sie befassen sich im Wesentlichen mit der Frage, weshalb die Konsumentinnen und Konsumenten von heute mit der Unternehmenskommunikation oft unzufrieden sind, was sie von ihr erwarten – und wie sie sich das Erwartete auf anderen Wegen holen, wenn man es ihnen nicht liefert.

Wie die Fachleute von Shell und Philip Kotler fordern auch die Verfasser des Cluetrain-Manifests, dass sich die Unternehmen verstärkt in einem echten Dialog mit ihren Anspruchsgruppen engagieren. Gefragt ist Glaubwürdigkeit statt hohler Versprechen. „Die meisten Unternehmen kennen keine andere Sprache als jene ihres humorlosen, monotonen Mission Statements. Der gleiche alte Ton, die gleichen alten Lügen. Kein Wunder, haben vernetzte Märkte keinen Respekt für Unternehmen, die nicht so sprechen wie sie selbst. (...) Die Unternehmen sollten endlich realisieren, dass die Märkte oft lachen – über sie.“

Die Autoren des Manifests illustrieren das Selbstbewusstsein dieser neuen Konsumenten-Generation. Ihre Thesen sind eigentlich keine Thesen, sondern ultimative Forderungen. „Wir erkennen uns nicht wieder in euren Markt-Projektionen. Vielleicht, weil wir wissen, dass wir schon anderswo sind. Uns gefällt diese neue Art von Markt viel besser. Tatsache ist: Wir haben ihn selbst geschaffen! Ihr seid eingeladen, aber es ist unsere Welt. Zieht eure Schuhe am Eingang aus. *Und wenn ihr mit uns Geschäfte machen wollt, dann steigt von eurem hohen Ross herab!*“

Die Verfasser des Manifests lassen auch keine Zweifel offen, was ihrer Meinung nach passiert, wenn die Unternehmen nicht hören: „Wir wachen auf und vernetzen uns miteinander. Wir beobachten euch. Aber wir warten nicht.“

Wir hoffen, dass Sie die Fingerzeige (Clues) Ihrer Kunden auch im kommenden Jahr alle rechtzeitig erkennen, damit Ihr Zug in voller Fahrt bleibt, und wünschen Ihnen ein erfolgreiches 2004!

## News von unseren Kunden

**Grossandrang zu Borer-Referat.** Grosserfolg für die AIG Private Bank und das Fondsforum „Friends-of-Funds“: Zu einem Referat des früheren Schweizer Botschafters in Deutschland, **Thomas Borer-Fielding**, über das Verhältnis Deutschlands zum Finanzplatz Schweiz erschienen über 200 Vertreterinnen und Vertreter vornehmlich aus der Bankenszene. Borer's Vorstellung übernahm Niklaus Siegrist von der Geschäftsleitung der AIG Private Bank. Das Referat kann heruntergeladen werden auf [www.friends-of-funds.ch](http://www.friends-of-funds.ch)

**Swisslog devestiert finnische Tochtergesellschaft.** Logistiklösungs-Anbieter Swisslog ist auf seinem Turnaround-Weg und bei der Ausrichtung auf die Kernbereiche „Warehouse & Distribution Solutions“ und „Healthcare Solutions“ einen weiteren Schritt vorwärts gekommen: Er hat die finnische Tochtergesellschaft Swisslog Oy verkauft. Noch im Gang und „schwierig“ sind laut **CEO Remo Brunswiler** die Verhandlungen mit den Banken über die Stärkung der Bilanz. Weitere Informationen auf [www.swisslog.ch](http://www.swisslog.ch)

**Migros Zürich mit neuer Mitarbeiterzeitung.** Die Genossenschaft Migros Zürich GMZ ist das viertgrösste Detailhandelsunternehmen der Schweiz (Umsatz CHF 2,5 Mrd.). Um die Kommunikation mit seinen 10'000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu intensivieren, hat **CEO Peter Birrer** die eigene Personalzeitung „Viel Migros“ neu gestalten und inhaltlich erweitern lassen. Die erste Ausgabe wurde soeben gedruckt. Verantwortlich für das Projekt war von Migros-Seite **Christoph Frei**. Die Federführung für Design, Konzept, Inhalt und Produktion hatte Rico Brazerol, Geschäftsführer **Contract Media Publishing**.

**Workshop mit Fussball-Profis.** Vom 30. Januar bis 1. Februar 2004 geben sich **Köbi Kuhn** (Trainer Schweizer Fussballnationalteam), **René C. Jäggi** (Vorstandsvorsitzender 1. FC Kaiserslautern) und **Thomas Gulich** (Präsident Grasshopper-Club Zürich) zusammen mit über 30 weiteren Vertretern sämtlicher relevanter Anspruchsgruppen auf Einladung von **Management Zentrum St. Gallen Team Syntegrity** und **Contract Media** ein Stelldichein. Beim dreitägigen Workshop geht es darum, nachhaltige Businessmodelle für den Schweizer Top-Fussball zu entwickeln.

**Contract Media mit neuer Website.** Zuletzt noch ein Hinweis in eigener Sache: Wir haben unsere Website gestalterisch und inhaltlich neu konzipiert. Auf [www.contractmedia.ch](http://www.contractmedia.ch) finden Sie neben letzten Kunden-News auch alle relevanten Angaben zu unseren Dienstleistungen, Tools und Referenzen – sowie natürlich auch die bisher erschienenen Newsletter. Gestaltet wurde die Website von unserer Partneragentur für Online-Projekte **update ag**.