

absatzwirtschaft

Zeitschrift für Marketing

Sonderausgabe

► **Interview:**

Wie Reinhard Mieck, Labelux, einen Luxusgüterkonzern aufbaut

► **Pricing für Luxusgüter:**

Handlungsfelder und Maßnahmen zur Preisdurchsetzung

► **Nachhaltigkeit:**

Stresstest für den Marketingmix



Lustvoller Luxus

Was Premiummarken begehrt macht





The SEA of Love

Ein Soap-Essay von Christian Blümelhuber

Service, Ethik und Ästhetik – das Dreimaldrei des Marketings, das die ganz großen Gefühle auf den Tisch bringt und für das nur die Liebe zählt.
PS: Sex kommt auch vor, keine Sorge!

Es geht um nichts als Liebe. Sie alleine vermag den Menschen wirklich, dauerhaft und tief zu binden. Und die Bindung des Kunden ist wiederum eines der höchsten Ziele des Marketings. Customer-Relationship-Management heißt entsprechend nichts anderes, als gekonnt mit amourösen Beziehungen zu jonglieren.

Wenn Unternehmen und Konsumenten eine Affäre haben, dann ist das gut; wenn sie Lebensabschnittspartner werden, dann ist das besser; geben sie sich aber das Jawort, „bis dass der Tod uns scheidet“, dann ist der Idealfall erreicht: „Ein Traum in Weiß. Sie müssen nur noch Ja sagen“ (Ritter Sport, Werbung für die „Weiße Crisp“). Nicht umsonst ist Commitment die zentrale Operationalisierungsvariable der Liebe in der Konsumentenforschung!

Um dauerhafte Beziehungen zu den Konsumenten aufzubauen, bedarf es der Gefühle, der Leidenschaft und eines Liebesbekenntnisses: „Ja, ich will!“ Aber wie wird aus einer zerbrechlichen Romanze eine feste Beziehung? Wie schafft man es bis zur Silbernen, Goldenen, Diamantenen Hochzeit? Wie maximieren Unternehmen den Customer Lifetime Value, den Customer Equity?

Fangen wir mal ganz vorne an. Zunächst müssen die Schmetterlinge irgendwie in den Bauch. Aber wie? Schließlich bleibt die Liebe oft unerhört: „Amor schießt nicht zwei Pfeile zugleich ab. Liebe mag wie ein Zufall eintreffen, aber normalerweise nicht als Doppelzufall; man muss also nachhelfen – nicht zuletzt auch, um im Werben und Verführen das eigene Gefühl zu festigen.“

Ohne Werbung und Verführung keine Liebe. Wer liebt und geliebt werden will, kommt irgendwann nicht umher, sich zu bekennen. „Ich liebe dich!“ ist der direkteste Satz, den man in pathoschwangerem Auftreten einmal sagen muss, denn die Botschaft soll ja unmissverständlich ankommen. In ihrer Direktheit sind die drei einfachen Wörter aber eine Ausnahme.

Fast alle Liebeskommunikation benutzt Schleich- und Umwege: „Liebe löst die ihr zufallenden Kommunikationsprobleme auf ganz eigentümliche Weise. Sie kann, um paradox zu formulieren, Kommunikation unter weitgehendem Verzicht auf Kommunikation intensivieren. Sie bedient sich weitgehend indirekter Kommunikation, verlässt sich auf Vorwegnahme und Schonverstandhaben. Sie kann durch explizite

Kommunikation, durch Frage und Antwort, geradezu unangenehm berührt werden, weil damit zum Ausdruck kommt, dass etwas sich nicht von selbst versteht.“

Vorwegnahme und Schonverstandhaben – diese beiden zauberhaften Wörter sind das tiefste Geheimnis der Liebe ... und des Marketings. Nur wer den Konsumenten schon verstanden hat, bevor er sich selbst verstehen kann, nur wer die berühmten Kundenwünsche vorwegnimmt, da sie gerade erst Gestalt annehmen, wird seine Liebe gewinnen. Nun zu The SEA of Love. Dabei handelt es sich weder um ein Kreuzfahrtschiff noch um eine Elitepartnerplattform oder ein Schmuddelfilmchen, sondern vielmehr um die kürzeste Formel für das, was Marketing heute ist – oder sein sollte. SEA ist ein Akronym, das für Service, Ethik und Ästhetik steht – die drei besten, wenn nicht einzigen Eintrittskarten in Sachen Liebe.

Service bezeichnet die direkte Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde. Wer sich gut bedient fühlt, entwickelt mindestens Sympathie, vielleicht Freundschaft und idealerweise Liebe. Service ist zugleich der einzige Liebesaspekt, der ausschließlich die Zweierbeziehung – „Du und ich, nur wir beide ...!“ – betrifft, und nur wenn er gut ist, kann die Beziehung monogam werden und sich unumstößliche Treue entwickeln.

Ethik ist eine M^{énage à trois}. Nicht nur „dir und mir“ soll es gut gehen, sondern auch dem und den anderen. Unternehmen tun also gut daran, keine „ausge-



Dreimaldrei des Marketings: Service, Ethik und Ästhetik sind die drei besten und vielleicht auch einzigen Eintrittskarten in Sachen Liebe.

geschlossenen Dritten“ zu produzieren. Sie tun gut daran, ihre „Verantwortung“ ernst zu nehmen. Ihren Kaffee „fair zu traden“ und so weiter und so fort. Ästhetik heißt im Kontext des Marketings, nicht nur zielgenau zu arbeiten, sondern auch die unvermeidlichen Streueffekte und den öffentlichen Raum im Auge zu haben. Wer einer Zielgruppe, ob kleiner oder größer, seine Liebe schenken möchte, sollte auch bedenken, dass die Nicht-Zielgruppe immer größer ist (Ausnahmen bestätigen die Regel). Ästhetische Verantwortung (Aesthetic Responsibility) heißt also, alle möglichen Kontexte zu bedenken. Und: anstößigen Exhibitionismus in der Öffentlichkeit vermeiden – oder zumindest zu Ende denken.

Wenn ein Produzent oder Dienstleister die Wünsche seiner Kunden antizipiert, wenn Wünsche vorausgesehen werden, dann fühlt sich der Kunde „gut bedient“, wie Norbert Bolz sagen würde. Solch einen Anbieter „mag man“, einen solchen Service-Provider „findet man sympathisch“. Nur so kann die Liebe gedeihen.

Der dazugehörige dreifaltige „Treiber“ heißt Großzügigkeit, Einsatz und Convenience.

Großzügigkeit ist in einer Welt des Billigen, des genauen Aufrechnens, des Erwartungsmanagements ein seltenes Gut. Großzügigkeit heißt zunächst einmal – ganz naiv –, dass der Internetzugang im Hotel nicht extra kostet, dass keine zehn Cent für die Tragetasche aufgeschlagen werden, dass die Garderobe

beim Konzert kostenfrei ist. Wenn der große Service-Forscher Leonard Berry aber sagt, die besten Unternehmen seien vor allem eins: großzügig, generös und gönnerhaft, dann geht er eine Stufe weiter und meint eine Art „Total Generosity Everywhere“. Großzügigkeit sowohl gegenüber den Mitarbeitern als auch den Kunden und der Umwelt. Denn

authentisch großzügig kann doch nur sein, wer allen Anspruchspartnern gegenüber tatsächlich großzügig ist. Wer solchermaßen freigiebig sich zeigt, verschenkt nichts, sondern gewinnt viel. Großzügigkeit ist nämlich eine Qualitätssteigerung und damit ein Erfolg versprechende Wettbewerbsdifferenzierung. Ihr neuralgischer Punkt ist fraglos die Glaubwürdigkeit. Handelt es sich wirklich um ein Geschenk, ganz ohne die Erwartung eines Gegengeschenks? Steckt nicht in jedem Altruismus ein Egoismus, in jedem Schafspelz ein Wolf? Kann Großzügigkeit echt sein? Oder ist sie doch eingepreist? Ist sie Substanz oder bloß ein Marketing „instrument“, das gerade en vogue ist?

Einsatz heißt, nicht nur guten Service liefern zu können, sondern auch tatsächlich alles dafür zu geben. Ein leidenschaftlicher Diener zu sein, kein leidender Knecht. Die Uniform mit Stolz zu tragen. Service, der als Passion und Hingabe erlebt wird – und nicht als lästige Pflichtaufgabe. Und tatsächlich: Einsatz (genauer: Effort) fließt bei Konsumenten höher in die Bewertung des Serviceerlebnisses ein als die Fähigkeiten des Dienstleisters. Effort wird honoriert – und mit Zufriedenheit und damit „Liebe“ belohnt. Die Basis dafür ist eine Unternehmenskultur, die Freiheiten zulässt, zum Service motiviert, den Servicegedanken auch im „Inneren“ zur Entfaltung bringt.

Convenience heißt, dass die nicht monetären Kosten, die der Kunde aufbrin-

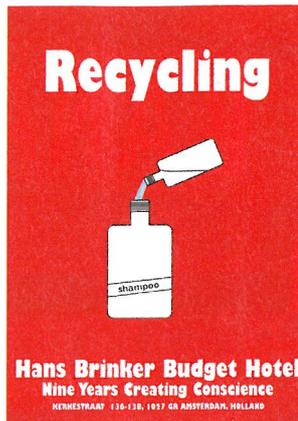
gen muss, gering sind oder gar ganz entfallen. Einfache Bedienbarkeit und Verfügbarkeit sind Pflicht. Muss der Kunde erst komplexe Lernprogramme durchlaufen, um durchzuklicken, zahlreiche private Daten preisgeben, um weiterklicken zu dürfen, oder sich an Öffnungszeiten anpassen, die völlig lebenswirklichkeitsfern sind, dann wird die amouröse Romanze nur schwer in Gang kommen. Einfaches, intelligentes, handwerklich gut gemachtes Servicedesign ist und wird gefordert. Mit anderen Worten: mehr Eleganz!

LOHAS, Green/Sustainable Marketing, Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeitsmanagement – eine Flut neuerer Schlagwörter und Konzepte definiert den Begriff des Nutzens vom Kunden aus völlig neu. Es ergibt sich eine Pyramide mit einer marketinghistorisch neuen Spitze, dem ethischen Nutzen.

Der persönliche, individuelle Nutzen ist und bleibt natürlich das Fundament aller Zufriedenheit. Darauf sattelt der soziale Nutzen, verbindend in puncto Linking, trennend beim Prestige. Beim Verlinkungsnutzen ist – so definiert es Bernard Cova prägnant – die Verbindung wichtiger als das Ding. Und das Prestige, das ein Produkt oder eine Marke zu geben vermag, differenziert die Konsumenten anhand feiner Unterschiede. Zu diesen beiden altbekannten Konzepten kommt seit inzwischen schon längerer Zeit der ethische Nutzen, ein „other oriented value“, wie Morris Holbrook formuliert. Der Nutzen für den anderen oder das andere, für den Kaffeebauern (Fair Trade), die Umwelt (Elektroautos), für zu dieser oder jener Minderheit gehörende Mitarbeiter, für zukünftige Generationen et cetera.

Ob der ethische Nutzen bloß den Misserfolg vermeiden oder den Erfolg ermöglichen kann, hängt entscheidend von der Wahrnehmung des Kunden ab. Drei Muster lassen sich extrahieren, die stark an das Kano-Modell erinnern:

Erstens die reine Misserfolgsvermeidung, die man als „Must-be“-Dimension interpretieren kann. Werden ungewisse ethische oder juristische Normen, Prinzipien oder Werte verletzt, dann ist die wahrgenommene (oder wahrnehmbare) Ethik auf einem solchen niedrigen Niveau, dass Sympathie oder



Genau das Gegenteil: Service? Mach's doch selber, lautet die Antwort für den Kunden im Amsterdamer Hans Brinker Hotel. Auch die Werbung bricht mit allen Regeln, schafft aber größte Aufmerksamkeit.

gar Liebe unmöglich werden. „Kinderarbeit? Nicht mit mir! Die sind für mich gestorben!“ So und ähnlich hieß es immer wieder in unserer Studie zur „customer perceived ethicality“. Die Nichtbeachtung solcher Normen führt zur Bestrafung, ihre Einhaltung hingegen nicht zur Belohnung.

Zweitens das weite Feld zwischen den beiden Reinformen, in dem ethische Enttäuschung und Befriedigung oft nahe beieinanderliegen. Hier hängt vom unternehmerischen Engagement, von richtigen oder falschen Entscheidungen ab, ob die Waage sich in diese oder jene Richtung neigt. Wenn Versicherungen in Zeiten der Finanzkrise ihren besten Vertretern eine dekadente Sexparty („Mordspaß“) gönnen, geraten sie ungewollt in die Presse und das ethische Soll; wenn dagegen in der gleichen Situation Bankenvorstände ihr Managergehalt moderat absenken, ernten sie Beifall und Ethik-Boni.

Drittens die pure Zufriedenheit. Altruistische, philanthropische, gesellschaftlich wertvolle Aktivitäten, wie die Einrichtung einer Stiftung (beispielsweise für die Opfer von Kinderarbeit), können die ethischen Erwartungen, die Kunden an Unternehmen richten, durchaus übertreffen. Wer sich für etwas Gutes außerordentlich, beachtenswert und freiwillig engagiert, hat den Applaus garantiert auf seiner Seite: „Consumer ethical delight!“

Zu den Begleiterscheinungen des Tuns und Lassens nicht aller, aber vieler Unternehmen gehört die Umweltver-

schmutzung, die in die Zuständigkeit der Ethik fällt. Die visuelle Umweltverschmutzung durch Marketing ist dagegen ästhetischer Natur. Ein Tsunami von Logos überschwemmt unsere Lebenswelt, den öffentlichen Raum. Kein Fußballtrikot, kein Firmenwagen und kein Opernsaal bleiben unbehelligt. Das unaufhörliche „Hintergrundrauschen der Werbung“ macht „durch seinen Krach taub“, und die Wirtschaft täte besser daran, ihre Marketing Aesthetic Responsibility (MAR) ernst(er) zu nehmen. Denn: „Der öffentliche Raum ist das optische Gewissen der Demokratie“ – und unseres Konsumkapitalismus!

In São Paulo ist Außenwerbung durch das „Gesetz der sauberen Stadt“ seit 2006 gänzlich verboten, der Elf-Millionen-

Moloch weitestgehend logofreie Zone. Andererseits können Marketing und Werbeplakate ästhetisch wertvoll sein, bis in die höchsten Kultursphären aufsteigen und im Museum ausgestellt werden. Unsere alltägliche Realität liegt zwischen den beiden Polen.

Auf meinen „Spaziergängen in der Markenzone“ habe ich drei Aspekte der ästhetischen Verantwortung entdeckt: MAR ist erstens eine Sache des Kontexts. Fußgängerzonen, Shoppingmalls und andere Konsumzonen mit Werbung und Logos zu pflastern – da gibt es wenig zu bekritteln. Aber Opernhäuser, Architekturdenkmäler und Universitätsbibliotheken? Marketing sollte sich in Kontextsensibilität üben. Wenn man dieser Aufforderung folgt, dann würde dies nicht zuletzt zu flexibleren,

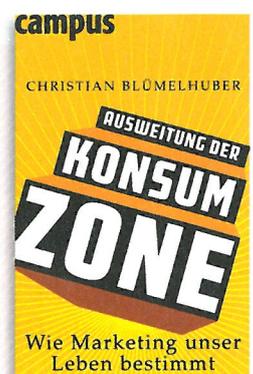


Ausweitung der Konsumzone

In seinem neuesten Buch nimmt Christian Blümelhuber die Leser mit in die geheimen Kommandozentralen des Marketings, in die Agenturen und die großen Marketingabteilungen der Konzerne. Er enthüllt, mit welchen modernsten Methoden die Konsumenten gelenkt werden. Er zeigt, wie sich die Architektur von Konsum und Marketing verändert hat.

Marketingstrategen sind keine Täter, Konsumenten keine Opfer. So orientiert sich modernes Marketing heute an den Formeln „Einbeziehen, nicht manipulieren“ und „Unterstützen statt kontrollieren“. Das Buch bietet einen spannenden Überblick über die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Konsumentenanalyse und zeigt, wie die Kunden ticken.

Campus Verlag, Frankfurt/M. 2011, 274 Seiten, 22,99 Euro, ISBN 978-3-593-39464-0





Neue Spitze: Zu den klassischen Konzepten des persönlichen und sozialen Nutzens gesellt sich der ethische Nutzen, der Nutzen für den anderen oder das andere.

flüssigeren, flüchtigeren Corporate-Identity-Konstruktionen führen. Nicht mehr das eine Logo, die eine Farbe, der eine Stil für alles, sondern anpassungsfähige Diversifikation. Wieso sollte sich die Werbung nicht stilistisch der Zeitschrift anpassen? Wieso das Logo und die Fassade nicht der Architektur einer Flaniermeile? Das schafft neue Herausforderungen für Designer, Markenkünstler und CI-Ingenieure – und gibt der zunehmend gelangweilten (und langweiligen) Branding-Industrie dringend nötige Impulse.

Zweitens heißt MAR, größere Anstrengungen in Sachen Design auf sich zu nehmen. Kunden können womöglich nicht nur zwischen hässlich und schön unterscheiden, sondern erkennen auch die Qualität von Designs, die Energie, die in sie investiert wurde, das Maß ihrer Professionalität. Zum Konsum von Ästhetik kommt die Ästhetisierung des Konsums, der dann im besten Fall zur Kreation kultureller Bedeutungen führen kann.

Marketing kann drittens in verschiedenen Rollen auftreten. Als seriöser Testimonial, der sachgemäß informieren will. Als humorvoller Artist, der mit Schirm, Charme und Melone die Event-Bühne betritt. Als die zarteste Versuchung, seit es Werbespots gibt. Aber auch als „Stalker“, der Noch-nicht-Kunden durch Retargeting im Internet gnadenlos verfolgt. Als „Spammer“, der mit Finanz- und Hygienemails „kalte Kunden“ ständig belästigt. Als „Nötiger“, der die Aufmerksamkeit mit Pop-ups gnadenlos immer und überall erzwingt. Ein solches Marketing ist „hässlich“ – und (auch deswegen) unethisch. Es beutet den guten Willen, die Emotionen und Ressourcen der

Kunden schamlos aus. Manchmal, partiell und kurzfristig kann es erfolgreich sein; verantwortungsbewusst (responsible) ist es freilich in keiner Beziehung. Und wie meinte schon der große amerikanische Designer Raymond Loewy, der dem American Way of Life sein „stromlinienförmiges“ Gesicht gab: „Hässlichkeit verkauft sich schlecht!“

Beste Service, in puncto ethischer und ästhetischer Verantwortung vorbildlich – diese Forderungen klingen arg nach „marketingpolitischer Correctness“. Nach Marketing-Gutmenschentum. Und damit irgendwie auch verdächtig. Und obwohl der SEA of Love Erfolg verspricht, wirkt er doch ein wenig einschläfernd.

Vielleicht wär's doch geiler und verwegener, man würde das alles nicht machen, sondern genau das Gegenteil – aber nicht plump, sondern so: Das Hans Brinker Hotel ist der ungeschlagene Champion einer Art Reverse Psychology Marketing. Service? Mach's dir doch selbst, antworten sie dem verdutzten Kunden und werben mit „Türen, die man sogar hinter sich zumachen kann“, „Klospülung umsonst“, „wasserverdünntem schalem Bier“ und dem Wohngedühl eines „halboffenen Knasts“.

Wenn alles ethisch und ästhetisch komplett korrekt vor sich geht, droht die absolute Leere: „Kaffee ohne Koffein, Bier ohne Alkohol, Cola ohne Kalorien, Schlagobers ohne Fett, Sex ohne Körperkontakt“. Keimfreies Marketing ohne Taschenspielertricks, Gaunereien und maßlose Übertreibungen ist brav, langweilig, und nicht gerade inspirierend. Manchmal muss es auch dreckig zugehen: mehr Glamour, mehr Verschwendung, mehr Erotik!

Die Balance ist die Kunst. Sie alleine verspricht Liebe ... mit Sex ... mit Körperkontakt. Nicht die schlechteste Vorstellung! ←

AUTOR

Christian Blümelhuber,

ist InBev-Baillet-Latour-Professor für Euro-marketing der Solvay Brussels School of Economics and Management (Universität Brüssel) und Autor des Buchs „Ausweitung der Konsumzone“. Er schreibt mit Bic-Stiften, mag spektakuläre Grandhotels und findet BMW todlangweilig.

Kontakt: Bluemelhuber@mac.com

LITERATUR

- Berry, Leonard L: The best companies are generous companies, *Business Horizons* 50 (2007), S. 263–269.
- Bolz, Norbert: Blindflug mit Zuschauer, München 2004.
- Bourdieu, Pierre: *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris 1979. Dt.: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/M. 1982.
- Brown, Stephen: *Free Gift Inside*, Wiley 2003.
- Brunk, Katja H./Blümelhuber, Christian: One strike and you're out, *Journal of Business Research* 64/2011.
- Cova, Bernard: *Community and Consumption: Towards a Definition of the Linking Value of Products or Services*, *European Journal of Marketing* 3/4/1997.
- Derrida, Jacques: *Zeit geben I. Falschgeld*, München 1993.
- Foscht, Thomas/Brandstätter, Marion/Sinha, Indrajit: *Reverse Psychology Marketing*, *Marketing Review* St. Gallen, Volume 27, Number 6.
- Kumar, V. et al.: Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, Januar 2011.
- Lastovicka, John/Sirianni, Nanvy: *Truly, Madly, Deeply: Consumers in the Throes of Material Possession Love*. *Journal of Consumer Research* 2/2011.
- Luhmann, Niklas: *Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität*, Frankfurt/M. 1994 (zuerst 1982).
- May, Matthew: *In Pursuit of Elegance*, Crown Business 2010.
- Pfaller, Robert: *Wofür es sich zu leben lohnt. Elemente materialistischer Philosophie*, Frankfurt/M. 2011.
- Serres, Michel: *Das eigentliche Übel*, Berlin 2009.
- Poschardt, Ulf: *Stil ist die letzte Rebellion*, *Merkur* 700 (2007), S. 850–859.
- Sheth, Jagdish und Sisodia, Rajendra: *Does Marketing Need Reform?* Sharpe 2006.
- Specht, Nina/Fichtel, Sina/Meyer Anton: *Perception and attribution of employees' effort and abilities*.
- Sternberg, Robert: *A Triangular Theory of Love*. *Psychological Review* 2/1986.