

## Die Zukunft des Marketings

Alexander Christiani ist Unternehmensberater im Bereich Kaufpsychologie und gilt als eine der führenden Persönlichkeiten im deutschsprachigen Raum. Sein momentaner Fokus liegt im Magnetmarketing.

### I: Herr Christiani, welche Trends sehen Sie im Marketing in der Gegenwart und nahen Zukunft?

Christiani: Also für mich ist der Haupttrend, dass Produkte heutzutage immer seltener verkauft und immer häufiger gekauft werden. Will heißen, Menschen entwickeln immer stärkere Aversionen dagegen, dass ihnen irgendwas rein- oder aufgedrückt wird. Ob das Spamemails sind, ob das Werbemails sind, ob das das Angesprochenwerden ist, am Flughafen oder sonst was ... und auf der anderen Seite, und mir erscheint das oftmals fast pervers zu sein, dass diese Möglichkeiten da nicht gesehen werden, hungern wir alle nach Käuferlebnissen. Wir überlegen uns samstags, wo gehen wir zum Shopping hin, wo gibts Swarovskis Kristallwelten, die man sich anschauen kann, und und und.

Ich sage Ihnen ein konkretes Beispiel von mir: Ich bin drei oder vier Mal am Flughafen von Vodafone-Leuten angesprochen worden und habe immer gesagt: „Lasst mich zufrieden, ich muss meinen Flieger erwischen“, und dann war mal mein EDV-Mann bei mir, um am Server was zu richten, und sagt: „Übrigens, Sie interessieren sich doch für Elektronikspielzeug, schauen Sie sich mal meinen neuen Blackberry an. Wissen Sie, was das kann? Sie bekommen innerhalb von 30 Sekunden alle E-Mails, dieser Welt, die irgendwo reingehen, ohne sie abzurufen.“ Da hab ich gesagt: „Na, das ist ja Spitze.“ Sagt der: „Und noch was, und Sie haben innerhalb von einer Sekunde einen abgeglichenen Kalender, wenn Sie Ihren Termin reingeben, sieht's Ihre Sekretärin eine Sekunde später, Sie können niemals im Leben mehr eine

Doppelbuchung machen.“ Sag ich: „Das Ding will ich haben.“ Danach hab ich dann Spaß halber zu mir gesagt: Das nächste Mal, wenn du am Flughafen bist, weil das ist ja ein Vodafone-Produkt, da guckst du, und siehe da, eine der Hauptpromotionsaktionen von denen ist der Blackberry.

Also von daher glaube ich, dass wir vor einem wirklichen Paradigmen- und Perspektivenwechsel stehen, dass nämlich Verkaufspsychologie, d. h. von uns gedacht zum Kunden, wie drücken wir dort etwas rein, wie werden wir etwas los – dass das immer teurer, immer aufwendiger wird und immer weniger bringt, und es umgekehrt, die neue Kaufpsychologie, deswegen haben wir unser Unternehmen auch Kauf-Consulting genannt, also die Lehre davon, wie Menschen gerne und bereitwillig sich zum Kaufen einladen lassen wollen, dass das immer wichtiger wird.

### I: Haben Sie in Ihrem Geschäft als Consultingfirma auch eine ganz klare Liste von Fehlern, die einfach jede Firma macht, egal wo sie hinkommen?

Christiani: Ich würde nicht so weit gehen und sagen es gäbe zwei oder drei Fehler. Wenn wir so ein Assessment machen, eine Diagnose machen, welche Marketingpotentiale ein Unternehmen hat, welche Marketingpotentiale auch KMUs haben, dann checken wir insgesamt sieben Kaufmagneten ab, was Leute anziehen würde. Das Erste ist die Marke, also die Immobilie im Kopf meines Kunden: Was gehört mir, wenn der an mich oder meine Produkte denkt? Oder, je nachdem wenn es ein Dienstleister ist, auch

der Expertenstatus. Sehen Sie, alle wissen, Mund-zu-Mund-Propaganda ist nach wie vor die preiswerteste und mit hohem Abstand die effizienteste Werbung der Welt, von daher müsste sich jeder Unternehmer täglich darum kümmern, wie krieg ich eher viel begeisterte Mund-zu-Mund-Propaganda. Die meisten Unternehmer denken, Mund-zu-Mund-Propaganda ist etwas, was aktiv unter ihren Kunden passiert oder eben nicht passiert, und wissen gar nicht, wie man es aktiv gestalten könnte. Und ich glaube, damit haben wir schon zwei der Hauptfehler im Marketing angesprochen:

1. Viel zu wenige Unternehmen sind sichtbar besser als andere. Und es ist nicht nur entscheidend, sichtbar besser zu sein, das ist ein Weg.
2. Aber viele Unternehmen sind auch nicht sichtbar, anders als andere.

Also Saturn oder Mediamarkt sind ja nicht anders als andere Elektronikgroßmärkte, von den Inhalten her, aber sie sind von der Verpackung her so anders, dass sie manche Zielgruppen emotional richtig interessieren.

Weitere Magneten, die wir abchecken: Auf der Ebene des Marktes gucken wir uns den Expertenstatus an, und die Mund-zu-Mund-Propaganda auf der Ebene des Unternehmens schauen wir uns zwei Systeme an, einmal, mit Walt Disney als Unterscheidung Humanics, was mit dem Team der Mitarbeiter zu tun hat. Wenn Sie in den Kaufhof gehen, und da stehen drei Verkäuferinnen in der Parfümerieabteilung und reden miteinander, und sie sagen intuitiv „Entschuldigung, ich suche hier ...“, weil Sie



das Gefühl haben, Sie müssen sich entschuldigen, weil Sie die in deren Dialog unterbrechen, dann ist das ein Magnet, der falsch herum gepolt ist, der abstößt. Es gibt auch so etwas wie Vertriebsmechanics, also das sind alle Systeme, die Leads generieren, die Anfragen generieren, ich sehe auch z.B. viele KMUs, wo die Verkäufer Anfragen beim Kunden generieren. Das ist aus meiner Sicht eine große Verschwendung von Ressourcen guter Verkäufer, gute Verkäufer können mit Menschen umgehen, können Menschen überzeugen, können ihr Produkt erklären, können Bedarf abklären und Lösungen aufzeigen. Und die Vertriebsmechanics, die Marketingmaschine, die wir schaffen, heißt, schaffe dir eine Pipeline von Anfragen aus dem Markt heraus, aufgrund deines Expertenstatus, deiner Mund-zu-Mund-Propaganda, und immer wieder unwiderstehliche Angebote und gute PR-Konzepte, so dass deine Verkäufer im Prinzip nur dazu da sind, Kontakte abzuarbeiten. Und dann können sie sagen, auf der letzten Ebene, der des Individuums, denn Unternehmen handeln ja nur durch die Menschen, gibts auch wieder drei Dinge, die Menschen magnetisch anziehen können. Das eine ist, das wissen wir alle, selbstverständlich die Überzeugungskraft, also das persönliche Überzeugungsvermögen eines Verkäufers, daran wird ja in Verkaufsseminaren seit 20, 30 Jahren, wie lange auch immer, gearbeitet, aber es gibt eben zu viele Leute, die es können, aber es nicht oder zu wenig tun, die meisten deutschen Kundenberater, die keinen guten Service bieten, hätten schon eine Idee, wie guter Service aussehe, weil sie selbst ja auch Kunde sind und es von daher spüren und erleben, aber sie haben nicht die Motivation, weder die Vorbilder im eigenen Unternehmen noch die Inspiration durch ihr eigenes Team, das zu realisieren, da ist dann die Frage: Wie bauen wir eine Team- und Servicephilosophie auf? Der letzte Punkt schlichtweg, der auch Menschen magnetisch

anzieht: Ich denke, wir alle sind begeistert von Menschen, die irgendwo ein Talent haben und etwas natürlich und gut können. Also, ob Sie einen Fünfjährigen sehen, der gut im Eiskunstlauf ist, oder ob Sie jemand sehen, der gut singen kann, und genauso ist es in der Kundenberatung, manche Menschen sind kontaktstärker als andere, gehen mehr raus und zu auf andere und vermitteln einfach anderen Menschen das Gefühl, dass sie andere Menschen gern um sich herum haben, und ich stelle immer wieder fest, gerade bei KMUs, wenn sie in dem Team, die für den Kunden tätig werden, manche Funktionen von Talenten her nicht besetzt haben, sie z. B. keinen guten Kontakter haben, dann schmeißen Unternehmen zum Teil wieder mit dem Hintern um, was sie vorher mit den Händen aufgebaut haben.

**I: Sind diese drei Elemente nicht limitiert durch teilweise natürliche Vorgaben, beispielsweise Techniker, die nicht dafür bekannt sind, die allercharismatischsten zu sein?**

Christiani: Ja, das stimmt. Und deswegen, was wir zum Thema Talente anbieten für Unternehmen, sehen Sie, die allerwenigsten Unternehmen bestehen ja aus Einzelkämpfern, die von der Sekretärin bis zum Hauptperformer alles in einer Person sind. Also wenn jetzt, bleiben wir bei dem Beispiel, der Kieferchirurg eher technisch, wie auch immer, und vielleicht auch handwerklich ein hervorragend begabter Mensch ist, das muss nicht heißen, dass er selbst der beste Verkäufer ist, oder in seiner Praxis fürs beste Klima sorgen kann, aber wenns er schon nicht kann, weil er mehr der technische Experte ist, dann muss er bei der Auswahl seiner medizinisch-technischen AssistentInnen darauf achten, dass diese Leute den Klimafaktor mit den Kunden entsprechend hinbekommen. Wir haben dafür drei Module, wenn Sie so wollen, wenn es um das Thema Talente geht,

das Erste ist Talentefokus, d. h., wir helfen jedem Unternehmer oder Kunden, herauszufinden, was jetzt seine zwei oder drei Hauptstärken sind, damit jeder wirklich die Dinge tun kann, zu denen er am besten geeignet ist, das Zweite ist Talentematching. Schauen Sie, der Exverteidigungsminister Rudolf Scharping in Deutschland, über den haben sich manche Leute lustig gemacht, weil er nicht so ganz kommunikativ-souverän war, in der Ebene Politentertainment. Wäre der Mann Sprecher des Bundesverbandes deutscher Wirtschaftsprüfer, langsam, analytisch, genau, gründlich, wäre das voll und ganz akzeptiert, wenn er denn, wovon ich überzeugt bin, inhaltlich Fundiertes dort bringen würde. Also es hängt auch immer davon ab: In welchem Umfeld oder Klima ist etwas zu sehen? Wir haben z. B. eine ganze Reihe schüchterner, zurückhaltender Finanzdienstleister, fachlich hervorragende Leute, die, wenn sie so wollen, extrem schwer charismatisch Kunden überzeugen können. Aber deren Typ vermittelt Steuerberatern extreme Seriosität. Und wenn wir für die eine Kontaktschiene aufbauen, ihr Know-how für die betriebliche Altersvorsorge Steuerberatern zur Verfügung zu stellen, dann sind die voll erleichtert, dass das nicht so ein charismatischer Typ ist, der Kunden über'n Tisch zieht, sondern wirklich profunde, qualitativ hochwertige Leistung bringt, und dann besorgen die Steuerberater bei ihren Kunden diesem Mann die Termine, und der hat nachher hervorragende Verkaufserfolge, also wir gucken da immer genau, welche Talente hat jemand, und wie muss man das Marketingsystem herbauen, dass es funktioniert. Und der letzte Punkt ist dann schlichtweg Schwächenmanagement, da übersehen viele Unternehmer auch Dinge, weil wenn wir in einem Bereich gut sind, heißt das, dann denkt unser Ego, wir sind in anderen ähnlich gut. Wenn wir den Unterschied nehmen, Michael Schumacher und Boris Becker:



Der Schumacher weiß, dass er gut Auto fahren kann, und alles, was mit Management zusammenhängt, überlässt er dem Willi Weber. Der Boris ist ein Jahrhunderttalent auf dem Tennisplatz, hatte am Anfang auch einige Manager und hat anschließend dann aus meiner Sicht irgendwann gedacht, er kommt auch ohne die Manager aus, und als Manager hat er beileibe nicht die Talente, die er auf dem Tennisplatz hat, und deswegen hat er dort in Geschäftsentscheidungen eine Menge von dem Geld wieder verloren, das er sich vorher auf dem Platz verdient hat, weil er nicht wusste: Wo seine Talente zu Ende sind und wo sollte er mit verteilten Kompetenzen auf andere Leute in seinem Team vertrauen?

**I: Diese Kräftekonzentration, die Sie in Ihrem Buch ansprechen, die kostet ja sicher auch Zeit und Geld – was kann konkret eine Firma tun, die im harten Wettbewerb steht und wo am Ende des Quartals nicht viel übrig bleibt – die das umsetzen will, aber die Ressourcen nicht hat?**

Christiani: Zwei Antworten dazu: Die meisten der technisch orientierten Unternehmen, zumindest derer, die ich in Deutschland kennen lernen durfte, denken jeweils von der Technik her. D. h., sie haben dafür eine technische Generation, dann kommt ein Nachfolgemodell, und dieses und jenes. Die allerwenigsten technisch ausgerichteten Unternehmen, die ich kenne, denken vom Kunden und dessen Bedürfnissen her. Der Guy Kawasaki, der frühere Marketingchef von Apple, hat das mal sehr schön ausgedrückt, als er gefragt wurde: Was ist der Unterschied zwischen Apple und den anderen, da hat er gesagt: Die anderen Unternehmen haben brillante Techniker, die gehen hin und bauen das Beste was man machen kann, von allen technischen Features, und wenn das Produkt fertig ist, kaufen sie Marketingleute ein und sagen jetzt: Sucht mal, welcher Kunde das brauchen kann. Wenn die Marke-

tingleute das nicht schaffen, schmeißen sie sie raus und stellen ein paar andere Marketingleute ein, so lange, bis sie das Ding verkauft bekommen. Wir von Apple sind genau anders herum. Wir sind als Unternehmensgründer ein Team von Marketingleuten gewesen. Wir haben unsere Kunden gefragt, wie die wollten, dass Computer leicht und gut bedienbar sind. Als wir wussten was die Kunden wollten, haben wir dann Techniker eingestellt, die bauen sollten, was die Kunden wollten. Wenn die es nicht geschafft haben, haben wir die Techniker rausgeschmissen und so lange neue eingestellt, bis sie das Produkt gebaut haben, was die Kunden eh haben wollten, und dann hat sich's automatisch verkauft. Um es ganz ketzerisch für sie zuzuspitzen: Ich glaube, der Hauptwettbewerbsvorteil, den jeder Ihrer Geschäftsführer oder derjenige, der im oberen Management die Verantwortung trägt, für ein technisch ausgerichtetes Unternehmen bekommen kann, ist, dass er wirklich sein Denken von der Produkt- und Technikorientierung hinbringt zum Kunden und sich fragt: Was sind konkrete Probleme dieses Kunden und wie könnte man ohne jedes Fachchinesisch diese Probleme des Kunden lösen und dem Kunden dabei helfen, die Probleme zu lösen? Lassen Sie mich nur auf einen Punkt aufmerksam machen. Kaufpsychologie, so wie wir sie betreiben, ist mit weitem Abstand das preiswerteste Marketing. Wir kaufen eben keine Listen, wir schicken eben nicht zehntausende Flyer raus oder drücken mit aufwändigen Anzeigen irgendetwas rein, also bedrängen die Leute, all die Sachen, die heute immer mehr Geld kosten und immer weniger Ergebnisse bringen, die tun wir ohnehin nicht. Ich glaube nicht, für jeden Expertenstatus, dass man dafür mehr Energie braucht, als keinen Expertenstatus zu haben, sondern ich glaube, dass es darum geht, die Energie, die man hat, zu bündeln. Also nehmen Sie ein Unternehmen, das tech-

nische Produkte herstellt und in acht verschiedenen Branchen in einem Jahr eine Produktionsstraße hinbaut. Ich behaupte, die haben typischerweise viel mehr Energie, viel mehr Aufwand, jeweils dieses Ding zu adaptieren, bis es bei diesem Kunden auch wieder läuft, mit geringer Stückzahl, sehr hohe Fertigungskosten, die individuellen Applikationen, im Vergleich zu jemandem, der eine ähnliche Produktionsstraße hat, der sich auf eine Branche hin ausgerichtet hat und der jetzt über intelligentes Networking nach dem Motto Unternehmer kennen Unternehmer. Unternehmer der Ladenbaubranche kennen andere der Ladenbaubranche, die dafür sorgen, dass sie ihn mit exzellenter Mund-zu-Mund-Propaganda diese technische Lösung bei anderen in der Branche herumspricht, dass er Veröffentlichungen in den Branchenmagazinen macht, beim Kunden vorstellt, dafür sorgt, dass sein Kunde vom Branchenfachmagazin interviewt wird, und wenn der dann zehn oder zwölf Aufträge aus derselben Branche bekommt und dadurch automatisch mehr zum Spezialisten für diese Branche wird, ist meine Beobachtung die eher Gegenteilige, dass er nämlich mit deutlich weniger Aufwand sichtbar besser wird und sichtbar mehr Nutzen hat als die anderen. Also für mich ist Strategie eben nicht die Frage von mehr Energie, sondern die Frage vom genaueren Bündeln und Zielen dieser Energie, sie könnens letztlich vergleichen: Beim Laser brauchen Sie typischerweise nicht mehr Strom oder mehr Leistung als mit einer normalen Glühlampe, sondern der Effekt des Lasers kommt durch das extreme Bündeln.

**I: Wenn Sie nur eine einzige Botschaft hätten, von der Sie wissen, dass sie bei den Lesern ankommt, was wäre diese?**

Christiani: Ich glaube, mit Abstand die wichtigste Botschaft, mit weitem Abstand die wichtigste Botschaft, die ich



Forum

jemandem anbieten kann, weil sie für beruflichen wie privaten Erfolg gleichermaßen wichtig ist, ist die: Wenn Menschen in einem bestimmten Lebensbereich eine Topperformance haben, dann haben sie in diesem Lebensbereich auch immer ein aktuell sehr ausdifferenziertes Bewusstsein. Das heißt, wenn wir beide Musik hören, und ich kann sagen Klavier und Sie können sagen: Sonate von dem und dem, Opus, Köcherverzeichnis, und wissen, das ist der Solist der Wiener Philharmoniker, und die Aufnahme muss von Ende der achziger Jahre sein, dann differenzieren Sie dort viele Sachen, und ich bin schon stolz, dass es nur Klavier war. Wenn Sie Auto fahren und balancieren mit 120 km/h auf regennasser Landstraße das Auto sicher durch eine Kurve, wo der Normalfahrer bei 95 schon denken würde, er käme ins Schleudern, dann machen Sie zwischen 95 und 120 Dinge richtig, die die anderen nicht können. Und wenn Sie mit Niki Lauda oder Gerhard Berger fahren, der fährt noch fünf Kilometer schneller, da ist dann Ihre Landkarte zu Ende und der differenziert noch mehr und hält das Auto da. Und ich glaube, dass man bei jedem Unternehmer sagen kann, unser Erfolg, in wirklich jedem Lebensbereich beginnt an dem Tag, wo wir dieses Prinzip umkehren, und das macht unser Ego sehr ungern, umgekehrt heißt dieses Prinzip nämlich: Wenn ich irgendwo im Leben nicht die Leistung bringe, die ich gern hätte, ist mein Bewusstsein dort nicht differenziert genug. Ich sags ganz lange: Ist MEIN Bewusstsein dort nicht differenziert genug. Also der Unternehmer, dem immer wieder die Assistenten nach einem Jahr weggehen, der sagt: „Ich versteh das nicht. Die jungen Leute von heute, die wollen alle nicht mehr arbeiten.“ Oder „Ich versteh das nicht, bei Mitarbeiterauswahl greif ich immer ins Klo“, oder was auch immer, nach dem Gesetz der Wahrscheinlichkeit ist es extrem unwahrscheinlich, dass jemand

immer per Zufall immer an die falschen Leute gerät. Höchstwahrscheinlich übersieht der entweder im Auswahlprozess Dinge, oder er übersieht in der Führung dieser Leute etwas, er hat in seiner Bewusstseinslandkarte keine Differenzierungen, wo bessere Führungskräfte halt eben anders vorgehen würden. Sei es regelmäßig die Leute motivieren, sei es Meetings haben, klare Ziele definieren, Erwartungen nicht enttäuschen, was immer es für Dinge sind, und wenn wir hingehen und sagen, und genau so ist es im Marketing, die Leute erzählen mir, Marketing wird immer schwerer, es kostet immer mehr und man bekommt immer weniger Kunden, wenn ich dann mit der Frage komme: Sind wir uns einig, dass noch bislang in jeder Boomphase in Österreich oder Deutschland oder der ganzen Welt, wenn Sie so wollen, in jeder Boomphase sind Jahr für Jahr tausende Unternehmen Pleite gegangen? Sind wir uns weiter einig, dass in jeder Rezessionsphase Jahr für Jahr tausende Unternehmen gegründet werden? Und sind wir uns einig, dass hier und heute, wo Sie mir sagen, es ist so und so und so schwer, dass wahrscheinlich einige dutzend Unternehmen in ihrer Branche gegründet werden, von denen aller Wahrscheinlichkeit nach in drei, vier oder fünf Jahren, zehn, zwanzig Prozent richtig fett erfolgreich sein werden? Und spätestens an der Stelle sagen die meisten Leute ja, ist einfach realitätsnah, so ist es, und dann sag ich, wenn sie sich jetzt vergleichen, mit zwanzig Mitarbeitern, mit achtzig, wie groß ihr Unternehmen auch immer ist, im Vergleich zu jemand, der sich heute selbstständig macht in der Branche, der kaum Kredit hat, der kaum Mitarbeiter hat, der keine Kunden hat, der keine Reputation hat, der keine Marke hat. Und sie haben Mitarbeiter, haben Reputation, haben Stammkunden, haben vielleicht Patente im technischen Bereich, und sie sagen mir von ihrer Landkarte her, sie sehen wenig Möglichkeiten, wie

das in Zukunft weiter wachsen kann? Und sie erzählen mir auf der anderen Seite, da ist ein Typ, der fängt ohne die Sachen an, aber ich halt's für möglich, dass der in drei bis fünf Jahren höchst erfolgreich ist, dann passen da einige Sachen nicht. Und damit kommt zum Schluss unser Erfolg oder unser noch größerer Erfolg im Marketing, beginnt an dem Tag, wo wir anfangen, Marketingdifferenzierung zu machen, Unterscheidungen zu treffen, wie wir sie vorher nicht getroffen haben, wenn sie für ihre Kunden eine ganz konkrete Formel haben wollen: Alles, was wir anfangen zu messen, verändert unser Bewusstsein. Es weiß jeder Diätcoach, in dem Moment, wo er einen Patienten dahin bekommt, dass der eine Woche jeden Chip aufschreibt, den er in der Woche abends beim Fernsehen noch extra futtert, ändert dieser Mensch nach vier Tagen sein Verhalten. Er hat auch vorher „gewusst“ was er so isst etwa, aber dieses konkrete Protokollieren ist etwas anderes. Ich hab noch keinen Unternehmer getroffen, Kleinunternehmer, Mittelständler, der, wenn er begonnen hätte, die Zahl der Anfragen, die er pro Woche bekommt, zu protokollieren, über ein halbes Jahr oder ein Jahr, und alle Mitarbeiter wussten, jede Woche, pro Mitarbeiter, so und so viele Anfragen, einfach von außen gekommen, weil wir bekannter waren, weil wir gute PR gemacht haben, weil wir auf einer Messe ausgestellt haben ... ein Unternehmen, das anfängt, seine Magnetwirkung, wie ziehen wir Leute an, zu messen, hat in einem halben Jahr automatisch mehr Bewusstsein, probiert mehr neue und andere Dinge aus, auf der Ebene Kundenberater und Chefs, und wird damit auch für seine Kunden attraktiver.

*Das Interview führte Patrick Leypold (pac1@gmx.at).*

*Das aktuelle Buch von Herrn Alexander Christiani:*

**Magnet Marketing. Erfolgsregeln für die Märkte der Zukunft.** FAZ Verlag