



THOMAS FOSCHT

# Transformation ist im Marketing nichts Neues

Um in der Kakophonie der Werbung durchzudringen, hat sich eine neue Schule etabliert. Sie arbeitet nach dem Motto: Wer etwas bewusst falsch macht, macht es richtig. Solange es authentisch ist.

**D**er Spruch „Nichts ist so stabil wie der Wandel“ ist wohl für kaum eine andere Disziplin zutreffender als für das Marketing. Insbesondere jene Bereiche des Marketings, die sich mehr oder weniger direkt mit dem Verhalten von Konsumentinnen und Konsumenten beschäftigen, sind mit vielfältigen Änderungen konfrontiert. Jede Änderung im Verhalten von Kundinnen und Kunden erfordert eine Anpassung im Unternehmen – eine Transformation. Da sich diese Verhaltensänderungen immer schneller und umfangreicher abspielen, ist der laufende Transformationsbedarf in Unternehmen dementsprechend hoch.

Denken Sie einmal ein paar Jahre zurück. Wer hätte sich damals gedacht, dass man heute mit dem Verkauf von Klingeltönen für Handys Millionenumsätze machen kann? Oder, dass man mit dem Anbieten kostenloser Produkte oder Dienstleistungen Gewinne erwirtschaften kann? Oder auch, dass man mit dem Offerieren einer intelligenten Suchfunktion für das Internet innerhalb weniger Jahre einen Börsenwert erzielen kann, den Industrieunternehmen in Jahrzehnten nicht erreicht haben?

## Denken mit dem Kopf des Kunden

All diese Entwicklungen basieren letztendlich auf Veränderungen im Konsumentinnen- und Konsumentenverhalten. Zugegebenermaßen spielen dabei auch neue Produkte oder Dienstleistungen bzw. Technologien eine Rolle. Aber schließlich sind für all diese Neuerungen immer

Kundinnen und Kunden erforderlich, die sie akzeptieren und schließlich auch dafür bezahlen. Oder anders ausgedrückt: Ohne Käuferin oder Käufer kein wirtschaftlicher Erfolg. Hinzu kommen viele weitere Rahmenbedingungen, die sich laufend wandeln. In diesem Zusammenhang sei beispielsweise erwähnt, dass sich mit zunehmender Lebenserwartung nicht nur die Bevölkerungsstruktur verändert, was beispielsweise auch Auswirkungen auf das Pensionssystem hat, diese Entwicklungen haben ebenso umfangreiche Auswirkungen auf das Marketing.

## Verweigerer

Marketing bedeutet – vereinfacht ausgedrückt – Denken mit dem Kopf des Kunden. Nachdem sich nun aber offensichtlich die Kundinnen und Kunden laufend ändern, muss Marketing also stetig anders denken. In welcher Form hat nun das Marketing in den letzten Jahren eine Transformation erlebt und wie wird es weitergehen? Nachdem das Marketing extrem vielfältig ist, soll eine Entwicklung herausgegriffen und exemplarisch dargestellt werden: Eine Entwicklung der letzten Jahre ist, dass Personen unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Ausbildung zunehmend skeptischer gegenüber klassischen Marketingmaßnahmen wurden. Irgendwann konnten diese Menschen Versprechen wie z.B. „wäscht weißer als weiß“ oder verschiedene Maßnahmen, die lediglich auf das Ziel des Verkaufens ausgerichtet waren, nicht mehr ertragen. Viele Menschen reagieren darauf, indem

**„Man macht etwas bewusst falsch, liegt dann aber genau richtig damit.“**

sie versuchen, sich der Ganzheit aller Werbemaßnahmen (wobei diese nur einen kleinen Teil des Marketings ausmachen) zu entziehen. Wenn ein Werbeblock im Fernsehen beginnt, wird das Programm gewechselt. Flugblätter und Werbebriefe landen oft ungelesen im Papierkorb. Veranstaltungen, die zu stark werblich dominiert sind, werden nicht wieder besucht. Vor exakt diesem Hintergrund hat sich ein Phänomen entwickelt, das als Reverse Psychology Marketing bezeichnet werden kann. Dieses Phänomen nutzt genau die Ablehnung der Menschen von zu viel (klassischem) Marketing oder zu viel (klassischer) Werbung.

## Erfolg durch bewusste Fehler

Wie funktioniert nun diese neue Form des Marketings? Wie der Name schon sagt, geht es darum, etwas genau verkehrt zu machen. Also genau das nicht zu machen, was alle anderen tun oder alle anderen empfehlen würden. Anders ausgedrückt: Man macht bewusst etwas falsch, liegt dann aber damit genau richtig. Das klingt vielleicht überraschend, deshalb ein paar Beispiele, die das Phänomen illustrieren sollen.

**AVL**

Powertrain Engineering    Instrumentation and Test Systems    Advanced Simulation Technology

**THE THRILL OF SOLUTIONS**

AVL ist mit 45 Niederlassungen das weltweit größte private und unabhängige Unternehmen für die Entwicklung von Antriebssystemen mit Verbrennungsmotoren und Meß- und Prüftechnik. Mehr erfahren Sie unter [www.avl.com](http://www.avl.com)

**heinzel<sup>®</sup>pulp**  
ZELLSTOFF PÖLS AG

**ZELLSTOFF PÖLS AG**  
A-8761 Pöls, Dr.-Luigi-Angeli-Straße 9

Tel +43 (0) 3579/81 81, Fax DW -319  
[office@zellstoff-poels.at](mailto:office@zellstoff-poels.at), [www.zellstoff-poels.at](http://www.zellstoff-poels.at)

## Zellstoff Pöls AG – österreichischer Vorreiter in Qualitäts-, Sicherheits- und Umwelphilosophie

Die steirische Zellstoff Pöls AG ist mit einer Jahresproduktion von rund 400.000 Jahrestonnen der größte Hersteller von hochwertigem elementar-chlorfrei gebleichtem (ECF) Langfaser-Sulfatzellstoff in Mittel- und Südosteuropa. Das Unternehmen setzt mit 350 Mitarbeitern rund 200 Millionen Euro um.

Aus Pölser NBSK\*-Zellstoff – Marke ORION – werden vorwiegend hochwertige Druck-, Schreib-, Zeitungsdruck-, Hygiene-, Etiketten- und Kopierpapiere sowie gestrichene Feinpapiere hergestellt.

Weiters wird in kleinem Umfang ein hochqualitatives Kraftpapier der Marke STARKRAFT vorwiegend zur Erzeugung von Einkaufsbeuteln, Tragtaschen, Tischsets, Beschichtungs- und Kaschierpapieren sowie Geschenks- und Verpackungspapieren produziert.

Als erster österreichischer Produktionsstandort in der Papier- und Zellstoffindustrie wurde in Pöls bereits 2004 das Qualitätszertifikat ISO 9001 um die Bereiche Umwelt (ISO 14001) sowie Sicherheit (OHSAS 18001) als äußeres Zeichen der Qualitäts-, Sicherheits- und Umwelphilosophie des Standortes erweitert.

\* Northern Bleached Softwood Kraft – gebleichter Langfasersulfatzellstoff





Bei der Gestaltung von Geschäften gilt der Grundsatz, dass das Schaufenster die Visitenkarte des Ladens ist. Es soll möglichst schön gezeigt werden, was man zu bieten hat. Schließlich gilt, dass man durch die ausgestellten Waren im Schaufenster erreichen möchte, dass potenzielle Kunden sich angesprochen fühlen, das Geschäft betreten und im Idealfall die Waren kaufen.

Es klingt vor diesem Hintergrund fast unglaublich, dass Unternehmen in besserer Lage in Innenstädten und Einkaufszentren nun genau das Gegenteil machen. Die amerikanische Textilhandelskette Abercrombie & Fitch betreibt mittlerweile mehr als 400 Geschäfte in den USA und hat die Schaufenster mit jalousieartigen Holzverkleidungen verschlossen. Das heißt, wenn man am Geschäft vorbeigeht, hat man den Eindruck, dass es geschlossen ist. Interessanterweise ist das Unternehmen höchst erfolgreich und die Marke Abercrombie & Fitch, häufig zierte nicht der Schriftzug, sondern nur ein Elch als Logo die Textilien, ist bereits zur Kultmarke unter Jugendlichen – vor allem in den USA – aufgestiegen.

### Totale Zurückhaltung

Nach klassischem Verständnis würde jeder Betreiber eines Geschäftes den Namen des Geschäftes am ehesten auf die Außenfassade schreiben. Das ist sicher naheliegend, denn ansonsten weiß ja niemand, um welches Geschäft es sich handelt. Aber weit gefehlt: Es gibt Menschen, die in etwas geheimnisvollen Geschäften einkaufen wollen, von denen nicht gleich jeder weiß, was sich hinter der Fassade verbirgt. Ein Beispiel dafür ist das auf Surfer-Mode spezialisierte Unternehmen Hollister. An den Läden von Hollister gibt es kein Firmenschild im klassischen Sinne. Aber trotzdem oder gerade deshalb ist das Unternehmen für viele Jugendliche attraktiv. Auch diese Marke – übrigens eine Schwestermarke von Abercrombie & Fitch – hat bereits Kultstatus erreicht.



Abercrombie & Fitch: kultig verbarrikadiert



Hollister: Noname auf der Fassade



Prada-Flagship-Store: ohne Schild

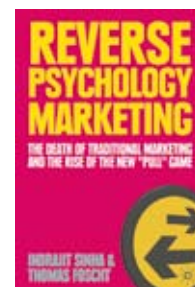
Bei diesen beiden Beispielen könnte man meinen, dass es sich um ein Phänomen handelt, das nur bei Jugendlichen Erfolg verspricht. Aber das ist nicht der Fall. An einer prominenten Adresse in Manhattan in New York, und zwar am Broadway nahe der Wall Street, findet sich ein auf den ersten Blick wirklich unscheinbares Geschäft. Hinter der Fassade könnte man Vieles vermuten. Ein Geschäft mit unterschiedlichsten Waren oder auch ein Restaurant. Auch dieses Geschäft trägt keine Aufschrift. Um das Rätsel zu lösen, bei dem Laden handelt es sich um einen Prada-Flagship-Store. In diesen Luxus-Store hat das Unternehmen sehr viel Geld investiert und offensichtlich bewusst auf das Firmenschild verzichtet.

### Ernst gemeint und authentisch

Was kann man aus diesen Beispielen ableiten? Sind diese Unternehmen Vorreiter? Soll man ähnliche Dinge für das ei-

gene Unternehmen überlegen? Soll man einfach etwas verkehrt machen, um dann erfolgreich zu sein? Natürlich funktioniert es nicht, einfach etwas verkehrt zu machen. Auch wenn es manche nach wie vor anders sehen, gilt insbesondere in allen Marketingfragen, dass es sehr wichtig ist, authentisch zu sein. Man kann sich als Unternehmen nicht verstellen oder den Kundinnen und Kunden etwas vorspielen. Kundinnen und Kunden sind heute emanzipierter und informierter als je zuvor. Versucht man in diese Richtung zu steuern, werden die Kundinnen und Kunden das früher oder später merken und sich vom Unternehmen abwenden. Das heißt, wenn man etwas anders als alle anderen machen möchte, funktioniert das langfristig nur dann, wenn es ernst gemeint und authentisch ist. Oder anders ausgedrückt: Es darf keine einmalige Idee, sondern es muss Teil eines umfangreichen Konzepts oder einer stimmigen Strategie sein. Jede noch so gut durchdachte Strategie kann aber gerade im Marketing nicht für alle Zeiten fix festgeschrieben bleiben. Auch die besten Strategien sind an die Gegebenheiten am Markt – also an die Kundinnen und Kunden – immer wieder bis zu einem bestimmten Ausmaß anzupassen. Transformation ist damit seit jeher ein fixer Bestandteil des Marketings.

Univ.-Prof. Dr. Thomas Foscht ist Professor für Marketing an der California State University, East Bay (San Francisco). Er erhielt kürzlich einen Ruf an die Karl-Franzens-Universität Graz und übernimmt mit Jänner 2009 die Leitung des Instituts für Marketing.



Thomas Foscht veröffentlichte 2007 gemeinsam mit Indrajit Sinha von der Temple University, Philadelphia, das Buch „Reverse Psychology Marketing“.