

Swissfundraising

Kundenzentrierung: Marketing ausserhalb der Marketingabteilung

Marcus Schögel, Professor an der Universität St. Gallen und Direktor am dortigen Institut für Marketing, referiert am SwissFundraisingDay am 25. Juni 2015 in Bern zum Thema «Kundenorientierung im Unternehmen – was Hilfswerke davon lernen können». Ein Interview mit dem Experten für Marketinginnovationen und Distributionsmanagement.

Interview: Roger Tinner Bild: Swissfundraising

Marcus Schögel, Sie referieren am Swiss-FundraisingDay 2015. Wie ist Ihr Verhältnis zum Fundraising und zum Spenden?

Zu diesem Thema fallen mir spontan zwei Dinge ein: Diese Branche erzielt vor allem im dritten und vierten Quartal des Jahres einen beachtlichen Umsatz. Und zum Zweiten: In der Forschung habe ich mich immer wieder auch mit Non-Profit-Organisationen auseinandergesetzt, habe auch persönlichen Kontakt zu einigen Persönlichkeiten in diesem Bereich und sehe, mit welchem Einsatz sich da Menschen für wichtige Dinge engagieren.

Sind im Marketing Konzepte und Massnahmen von Non-Profit-Organisationen (NPO) aus Ihrer Sicht vergleichbar mit solchen für gewinnorientierte Unternehmen?

Zunächst einmal: Auch eine NPO muss mit Geld haushalten können und darf am Ende nicht mehr ausgeben, als sie einnimmt. Sie verfolgt zwar nicht wie ein Unternehmen das Ziel der Gewinnmaximierung, aber grundsätzlich funktioniert sie wie ein anderes Unternehmen auch. Die allgemeinen Wirtschaftlichkeitsgrundsätze gelten also auch in ihrer Tätigkeit, die oft sogar härter und fordernder ist als jene in anderen Bereichen der Wirtschaft. Dafür verfolgt sie aber den guten Zweck: Etwas, was sich andere Unternehmen ja mittlerweile unter dem Stichwort Corporate Social Responsibility auch immer mehr angewöhnen. Besonders herausfordernd für NPO ist sicher die Tatsache, dass sie sich auf verschiedenen, sehr unterschiedlichen Mär-

ten bewegen müssen: Auf dem Spendenmarkt zur Mittelbeschaffung und auf jenem Markt/Bereich, in dem man sich selbst das Ziel setzt, Gutes zu tun. Wenn man sich erfolgreiche Kampagnen grosser NPO ansieht oder auch das Marketing von kleinen Organisationen, dann sieht man, dass auch hier im Prinzip dieselben Überlegungen und Strategien wie im kommerziellen Bereich eingesetzt werden.

Sie referieren zur «Kundenorientierung in Unternehmen». Was hat man sich darunter vorzustellen, ist das einfach ein anderer Begriff für Marketing?

Ich umschreibe die Kundenorientierung oder – noch pointierter – die Kundenzentrierung gerne als «Marketing ausserhalb der Marketingabteilung». Es geht hier ja darum, dem Unternehmen insgesamt klarzumachen, wie wichtig der Kunde ist. Das ganze Unternehmen soll sich so verhalten, dass es am Markt eine Überlegenheit erzielt. Und da gibt es noch viel zu tun: Vor drei Jahren haben wir in der Schweiz Unternehmen zu diesem Thema befragt, und nur 14 Prozent sind zufrieden mit dem, was sie in diesem Bereich erreicht haben. Dazu muss man aber auch sagen, dass Kundenzentrierung kein Projekt für drei oder vier Jahre ist, sondern ein Dauerthema – eine «Journey», wie die Amerikaner dazu sagen. Die ersten Früchte in solchen Projekten, wie wir sie zum Beispiel mit der Graubündner Kantonalbank machen, erntet man vielleicht nach sieben Jahren. Daher sind die nichtbörsenkotierten Firmen hier im Vorteil:

Sie sind weniger an den Aktienmärkten als an der Dauerhaftigkeit der Shareholder orientiert. Das hilft bei solchen nachhaltigen Aufgaben. Ich vermute daher, dass Kundenorientierung für NPO wohl eher einfacher ist, weil sie selbst ein langfristiges und nachhaltiges Ziel verfolgen. Sich an den Kunden zu orientieren, dürfte aber auch für sie beim «Geldausgeben» in Projekten einfacher sein als im Markt, in dem es um die Spender geht.

Wie kann man Unternehmen, Organisationen und Mitarbeitende denn dazu bringen, sich konsequent am Kunden zu orientieren?

Das Wichtigste ist, sich bewusst zu werden, dass kein Weg an der Kundenorientierung vorbeiführt. Sie erfolgreich umzusetzen, hat vor allem mit dem «Mindset» und der Kultur eines Unternehmens zu tun. Befragungen und Studien können eine gute Grundlage sein. Die Umsetzung aber muss über Trainings, Schulungen und den Einbezug der Mitarbeitenden erfolgen – vor allem jener Mitarbeitenden, die im direkten Kundenkontakt stehen. Dabei können wir in Europa dank unserer Mentalität auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden setzen statt Checklisten und Manuals zu entwickeln, wie das in den USA etwa üblich ist.

Was halten Sie vom heute populären, aber doch irgendwie technokratisch klingenden «Touchpoint-Management» im Umgang auch mit Kunden?

Der «Touchpoint» ist eine Generalisierung, dass jeder Kontaktpunkt zum Unternehmen



Marcus Schögel.

wichtig ist. Die wichtigsten davon nennen wir gerne «Momente der Wahrheit», weil der Kunde da einen Schritt in Richtung «Himmel» oder «Hölle» machen kann. Bei jedem Kontakt kann man relativ viel richtig oder relativ viel falsch machen. Wir sprechen bei diesen Prozessen gerne auch von «Customer Journey». Jedenfalls habe ich mit diesen Begriffen kein Problem, auch wenn sie vielleicht tatsächlich technokratisch klingen: Sie helfen jedenfalls, eine wichtige Debatte zu führen.

Ohne den Kern Ihres Referats am 25. Juni in Bern vorwegzunehmen: Was können NPO von den Erfahrungen der «normalen» Unternehmen für die Kunden-beziehungsweise Spenderorientierung lernen?

Ich werde, ausgehend von meinen Erfahrungen in unserer praxisbezogenen Forschung, einen Überblick über Erfolgsfaktoren in der Kundenorientierung geben. Und ich bin sicher, dass Non-Profit-Organisationen beziehungsweise Fundraiserinnen und Fundraiser

7. SwissFundraisingDay am Donnerstag, 25. Juni 2015, in Bern

Swissfundraising lädt zum siebten Mal zum SwissFundraisingDay ein – das zweite Mal wird dabei der Swissfundraising Award in zwei Kategorien vergeben. Die von Ladina Spiess moderierte Veranstaltung findet am Donnerstag, 25. Juni 2015, im Kursaal in Bern statt. Sechs Workshops, drei Fallbeispiele und drei Plenumsreferate zu aktuellen Themen stehen im Mittelpunkt der Tagung.

Dem «Blick über den Tellerrand hinaus» dienen diesmal alle drei Hauptreferate: Marcus Schögel, Marketingprofessor an der Universität St. Gallen, widmet sich zum Auftakt der Tagung dem Thema «Kundenorientierung im Unternehmen – was Hilfswerke davon lernen können», während Bettina Höchli, Researcher am GDI Gottlieb Duttweiler Institut, zur «Zukunft der vernetzten Gesellschaft» spricht. Den Abschluss der Tagung schliesslich macht Monica Glisenti, Leiterin Corporate Communications beim Migros-Genossenschafts-Bund (MGB). Sie zeigt am Beispiel von Migipedia, wie Kundenbindung funktionieren kann und was gemeinnützige Organisationen daraus lernen können.

Informationen und Anmeldung:
www.swissfundraisingday.ch

davon einiges in die eigene Praxis mitnehmen können. Und auch sie werden merken, dass viele Erkenntnisse zwar relativ einfach tönen, im Alltag aber nicht ganz so einfach umzusetzen sind. 