

In unsicheren Zeiten wird weniger investiert und konsumiert. Die Kardinalfrage lautet daher: „Welche Kunden werden unter welchen Bedingungen trotzdem kaufen?“

Kundenorientierung neu gedacht

Unter Kundenorientierung versteht man in sicheren Zeiten das eigene Angebot möglichst bedarfsgerecht auf den Markt zu bringen. Was ein Unternehmen anbietet, wird in unsicheren Zeiten aber zunehmend unbedeutender. Den Markt interessiert jetzt nur noch, was der Kunde wirklich will.



Mischa Skribot ist Strategieberater bei ICG und geschäftsführender Gesellschafter der Lumique Managementservices GmbH.

mischa.skribot@ICG.eu.com

Die internen Stärken sind bestmöglich zu vermarkten. Dieses Prinzip klingt einleuchtend. Aber in unsicheren Zeiten führt Kundenorientierung über seltsameres Terrain, nämlich über neue Marktspielregeln und verändertes Kundenverhalten.

Sie kennen sicher das Phänomen vom Frosch im heißen Wasser. Auch die neuen Marktspielregeln kamen nicht von heute auf morgen. Viele Unternehmungen glauben immer noch, sich auf Verkäufermärkten zu bewegen. Für die meisten stimmt dies aber nicht mehr.

Neue Marktspielregeln

Aktuell übersteigt die Versorgungskapazität vieler Branchen die effektive Nachfrage. Verkäufer sind zumeist

von den Käufern abhängig, nicht umgekehrt. Dazu kommt, dass Käufer zunehmend über bessere Fach- und Marktkenntnisse verfügen als die Verkäufer selbst. Auch die Pflege der für den Verkauf so wichtigen persönlichen Bindungen wird schwieriger. Wo es früher noch Konkurrenz unter den Käufern gab, sind heute immer öfter ein regulierter Markt, Einkaufsgremien oder Einkaufsgemeinschaften anzutreffen. Wo früher Monopole die Verkaufsmacht sicherstellten, sind heute liberalisierte Märkte die Regel. Bei teils gesättigten Märkten ist der Bedarf nicht immer dringlich und kann zeitlich verschoben werden. Und die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise wird die Ausgabefreudigkeit von Konsumenten und Firmen insgesamt spürbar dämpfen.

Lauter Argumente dafür, dass sich der Verkäufer heute in einer verhandlungstechnisch ungünstigeren Position als der Käufer befindet.

Verändertes Verhalten

Kunden stehen heute vor Regalen mit fünfzig unterschiedlichen Käsesorten und jonglieren zwanzig unterschiedliche Tarifoptionen mithilfe cleverer

Vorteilskalkulatoren ihrer Interessenvertretung. Im übertragenen Sinne gilt dies auch für Business-Kunden. Kunden kaufen heute im Feinkostladen und morgen beim Diskonter. Situationsabhängig und von ständig neuen Nutzenüberlegungen geleitet, weiß der Kunde von heute, was er will, und liebt die Unabhängigkeit. Er möchte immer weniger Garantie dafür abgeben, auch morgen noch den Anbieter von heute zu wählen – oder überhaupt zu kaufen.

Der Kunde von heute ist verwöhnt von Rabatten, Treueboni und anderen Zuwendungen der ihn umwerbenden Anbieter. Er kauft immer öfter von Zuhause aus bzw. trifft dort seine Kaufentscheidung, weil das bequemer ist und er sich weniger dem manipulativen Marketinggeschrei der Werbemedien und des Point-of-Sale ausgesetzt sieht.

Kunden haben in unsicheren Zeiten ein untrügliches Gespür dafür, was ihnen (nicht) nützt.

Neue Kundenorientierung

Mit neuen Spielregeln und verändertem Kundenverhalten konfrontiert, versuchen viele Unternehmungen derzeit mehr vom selben. Sie preisen ihre Produkte und Leistungen noch lauter an und nehmen höhere Kosten des Vertriebs in Kauf. Lassen Sie uns ein alternatives Denkeperiment anstellen: Angenommen, die Kunden sind nicht primär an unseren tollen Produkten und Leistungen interessiert, sondern an Lösungen für ihre Probleme. Angenommen, die Probleme von heute werden immer individueller und sind von der jeweiligen Situation unserer



© Elnifoto/fotolia.de

Kunden abhängig. Angenommen, das macht es immer schwieriger, die echten Erwartungen unserer Kunden zu verstehen. Angenommen, wir tun einen kurzen Augenblick so, als könnten wir unsere bestehenden Produkte und Leistungen beiseite stellen und uns nur auf unsere Fähigkeiten und die Probleme unserer Kunden konzentrieren.

Müsste man dann nicht mehr über die Wünsche und Sorgen der Kunden wissen? Wäre dann nicht jeder physische, kommunikative Kontakt mit dem Kunden als Teil eines wertvollen Dialogs aufzufassen? Sollte man dann nicht öfter das eigene Geschäft durch die Brille des Kunden beobachten? Müsste man dann nicht gezielt kreative Kunden bitten, an der Angebotsgestaltung aktiv mitzuwirken? Sprich: Wäre es dann nicht ein unheimlicher Wettbewerbsvorteil, den Kunden besser zu kennen und ihn intensiver in die eigene Angebotsgestaltung zu integrieren als die Konkurrenz?

Die Redewendung von „altem Wein in neuen Schläuchen“ in Ehren. Aber was wir hier meinen ist ein radikalerer Weg der Kundenorientierung. Es geht darum, gemeinsam mit den Kunden die Zukunft zu erspüren, latente Bedürfnisse zu entdecken und Lösungen zu schaffen, die auch in unsicheren Zeiten gekauft werden.

Dazu ist es erforderlich, ein Aufmerksamkeits-, Beobachtungs- und Verarbeitungsmanagement zu etablieren, mit dem Nutzenpotenziale aufgespürt werden können, die niemand sonst erkennt. Exzellentes Wissen über das Nutzenempfinden des Kunden ist

der erste Schritt zum wirklich differenzierten Angebot.

Moderne Methoden

Für einen derart tiefen Einblick in das Denken und Fühlen der Kunden braucht es Methoden, die perspektivenreiche, kontinuierliche und emotional signifikante Impulse für die Geschäftsgestaltung liefern. Dies gelingt unserer Erfahrung nach nur durch die geschickte Kombination innovativer Verfahren, die quantitative und qualitative Aspekte, laufende und situative Beobachtung sowie „hard facts“ und „soft facts“ ausgewogen berücksichtigen.

Die folgenden Methoden halten wir für besonders geeignet, um diese Anforderungen zu erfüllen.

Nutzungssimulation: Gehen Sie den Weg des Kunden, d. h., versetzen Sie sich in die Lage eines Kunden und simulieren Sie die gesamte Prozesskette von der Bedürfnisentstehung über die Kaufentscheidung bis hin zur Leistungsanspruchnahme und dokumentieren Sie Ihre positiven und negativen Eindrücke als Story mit Bildern und Videos.

Impact Monitoring: Als permanentes Zufriedenheits- bzw. Beschwerdemanagement auf Basis eines Online-Systems kann dieses Instrument benutzerfreundlich und kompakt etabliert werden; Warnmeldungen in Echtzeit helfen Ihnen, akute Unzufriedenheit sofort aufzuklären und Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren.

Taktische Surveys: Diese können in Form prägnant vorstrukturierter Online-Surveys situativ zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden. Sie sind ein schlankes und effizientes Mittel, um sehr rasch Einblick zu gewinnen.

Explorative Kundenkonferenz: Laden Sie Kunden aller Segmente zu einer soliden vorbereiteten Großveranstaltung ein. Die Stimmung und Meinung der Kunden zu wesentlichen Themen wird so sichtbar und emotional erlebbar gemacht.

Fokusgruppen-Workshops: Bitten Sie ausgesuchte Kunden (z. B. besonders kritische oder kreative Kunden) zu einer gemeinsamen Bearbeitungssequenz und diskutieren Sie sehr offen unterschiedliche Gestaltungsoptionen.

Trend Screening: Internet, Medien und Sekundärquellen (Datenbanken, Foren etc.) sind ein reicher Fundus für Zukunftsinformationen; gezieltes Screening hilft Ihnen, Marktveränderungen rechtzeitig zu erkennen.

Fazit

Erkenntnisse über Kunden sind kein Selbstzweck. Im Gegenteil: Ein tiefer Einblick in die Erwartungen der Kunden ist gerade in unsicheren Zeiten der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Das Aufsetzen eines unkonventionellen „Kunden-Erforschungsprogramms“ halten wir für eine lohnende Investition. Denn es scheint, als würde in nächster Zeit nur noch gekauft werden, was wirklich nützt.