

Serie „Mastering Management“ / Folge 28: Marketing

Nah an den Kunden 'ran

Von JACQUES HOROVITZ und NIRMALYA KUMAR

Es ist nicht einfach, dem Kunden im Massenmarkt einen persönlichen Service zu bieten. Es sei denn, man findet heraus, auf welchen speziellen Nutzen jedes Kundensegment anspricht.



Jacques Horovitz ist Professor für Service Management am IMD in Lausanne.

Foto: Financial Times

HANDELSBLATT, Donnerstag, 29.1.98

Wie soll ein Kunde spüren, daß er etwas Einmaliges, etwas ganz Spezielles ist? Das herauszufinden, ist eine der größten Herausforderungen für das Marketing. Der Vorstandschef eines großen europäischen Unternehmens meinte dazu: „In den 80er Jahren haben wir in jedem Individuum den Kunden gesucht. In den 90er Jahren müssen wir in jedem Kunden das Individuelle suchen.“

Aus der Sicht des Wettbewerbs ist es verlockend, die Dienstleistung oder ein Produkt für jeden Kunden maßzuschneidern. Ebenso wichtig ist es aber, diesen persönlichen Service auf seine Kosten und auf die Kapazitäten des Unternehmens hin zu überprüfen.

Manche Hersteller haben sich enorm angestrengt, kleine Kundensegmente oder sogar Einzelkunden zu bedienen. Die US-Telefongesellschaft MCI verwen-



Nirmalya Kumar ist Professor für Marketing am IMD in Lausanne.

Foto: Financial Times

det zum Beispiel mehr als 2 000 Variablen, um die Bedürfnisse jedes Kunden aufzuspüren und entsprechende Dienstleistungen anzubieten.

Manche Einzelhändler in den USA erfassen die Einkaufsgewohnheiten ihrer Stammkunden und belohnen sie jedes Jahr mit Geschenken und Rabatten je nach dem Umfang ihrer Einkäufe. Wer im Luxuswarenhaus Niemand Marcus beispielsweise für mehr als 75 000 \$ pro Jahr einkauft, erhält ein First-Class-Flugticket und einen Hotelgutschein für besondere Anlässe wie das Masters-Golfturnier oder den Super

Bowl. Anders als die Fluggesellschaften mit ihren Vielfliegerprogrammen informieren die erfolgreichsten dieser Einzelhändler ihre Kunden nicht im voraus, was sie für ihre Treue erhalten, sondern schicken ihnen die Geschenke als Überraschung. Ziel dieser Aktionen ist es, näher zum Kunden zu kommen und des-

sen Loyalität zu fördern.

Obwohl so enge Beziehungen zu den ideal sind, kann es sich nicht je Unternehmen leisten, jedem einzeln einen einmaligen Service oder ein unwechselbares Produkt anzubieten. meisten sind dazu schon aus Kosgründen nicht in der Lage. In manchen Ländern setzen auch die Datenschutzgesetze solcher Individualisierung Grenzen.

Unternehmen, die aus was für Geden auch immer auf Aktionen wie von Niemand Marcus verzichten lassen, versuchen wenigstens herauszufinden, was der Durchschnitt ihrer Kunden an Dienstleistungen verlangt. Ein durchschnittlicher Service führt aber durchschnittlicher Zufriedenheit und Markentreue der Kunden.

Gibt es einen anderen Weg, auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden auf eine persönliche Art einzugehen ohne ihre Einkaufsgewohnheiten im Blick zu kennen? Die Antwort ist ja. Voraussetzung dafür ist eine Strategie, die den Kundennutzen für bestimmte Segmente definiert. Solche Strategien sind für Produktions- und Dienstleistungsbetriebe möglich. Dank fortgeschrittenen Total-Quality-Managements ist die Güte von Produkten und Serviceleistungen in vielen Unternehmen gewährleistet. Sie ist in vielen Bereichen kein Unterscheidungsmerkmal mehr, sondern eine Voraussetzung für den Markterfolg. Die Segmentierung erlaubt es



Lieferstellen-Nr.: 289065, Medien-Nr.: 5037, Nachtragsgebühr-Nr.: 148206, Telefon-Nr.: 20356001, Chefred. Nr.: 779907, Anzeigen-Nr.: 1, ISSN-Nr.: 27