

# Nur was mir nützt, ist wirklich gut

Publisher: Cash

Year: 1997



Jacques Horovitz  
Professor für Service  
Management am IMD  
in Lausanne



Nirmalya Kumar  
Professor für Marketing  
am IMD in Lausanne

# Nur was mir nützt,

■ Es ist nicht einfach, den Kunden im Massenmarkt einen persönlichen Service zu bieten. Es sei denn, man findet heraus, auf welchen zusätzlichen Nutzen jedes Kundensegment anspricht. □ Jacques Horovitz und Nirmalya Kumar

Was soll ein Kunde spüren, dass er etwas Einzigartiges, etwas ganz Spezielles ist? Das herauszufinden ist eine der größten Herausforderungen für das Marketing. Der CEO eines großen europäischen Unternehmens meinte dazu: «In den achtziger Jahren haben wir in jedem Individuum den Kunden gesucht. In den neunziger Jahren müssen wir in jedem Kunden das Individuelle zu sehen.»

Aus der Sicht des Wettbewerbs ist es verlockend, die Dienstleistung oder ein Produkt für jeden Kunden massenzuschneiden. Ebenso wichtig ist es aber, diesem 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 NCI verwendet zum Beispiel mehr als 2000 Variablen, um die Bedürfnisse jedes Kunden aufzufinden und entsprechende Dienstleistungen anzubieten.

Manche Detailhändler 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 Niemann Marcus beispielsweise für mehr als 20.000 Dollar pro Jahr einkauft, erhält ein Erbklassifikations und einen Hotelgutschein für besondere Anlässe wie das Masters-Golfturnier oder das Super Bowl.

## Treue Kunden belohnen

Anders als die Fluggesellschaften mit ihrem Vielfliegerprogrammen informieren die erfolgreichsten dieser Detailhändler ihre Kunden nicht zum 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 dessen Loyalität zu fördern.

Obwohl so enge Beziehungen zu Kunden ideal sind, kann es sich nicht jedes Unternehmen leisten, jedem diesen einmaligen Service oder ein unwiederholbares Produkt anzubieten. Die meisten sind dann allein schon aus Kostengründen nicht in der Lage, in manchen Ländern setzen die Dienstleistungsanbieter Grenzen, wie die Datenbasis ausgewertet werden darf.

Unternehmen, die aus was für Gründen auch immer auf Aktionen wie jene von Niemann Marcus verzichten müssen, versuchen wenigstens herauszufinden, was der Durchschnitt ihre Kunden an Dienstleistungen verlangt. Aber durchschnittlicher Service führt eben zu durchschnittlicher Zufriedenheit und Markenreue der Kunden.

Gibt es einen anderen Weg, auf den Kunden auf eine persönliche Art einzugehen, ohne ihre Einkaufsgewohnheiten im Detail zu kennen? Die Antwort ist ja. Die Voraussetzung dafür ist eine Strategie, die den Kundennutzen für bestimmte Segmente definiert. Solche Strategien sind für Produkt- und Dienstleistungsbetriebe möglich. Dank fortschrittlichem Total Quality Management 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.

## Neue Segmentierung

Die Segmentierung erlaubt es, homogene Gruppen zu definieren, um Marketingmaßnahmen zielgerichtet umzusetzen. Die meisten Segmentierungen, die wir in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen beobachtet haben, basieren auf demografischen und psychografischen Erhebungen und zielen darauf ab, herauszufinden, wer die Kunden sind und Beispiele für solche Variablen sind das Geschlecht, das Alter und der Lebensstil der Kunden im Konsumgüter- oder die Größe des Unternehmens im Investitionsgütermarkt.

Im Catering ist es zum Beispiel üblich, den Markt in vier Kategorien zu segmentieren: Betriebsrestaurants, Schulkantinen, Spitäler und Gefängnisse. Wir betrachten das als Marktsegmentierung. Mit solchen Strategien wollen Unternehmen herausfinden, wer die Kunden sind. Sie hoffen und glauben, dass diese Segmente unterschiedlichen Nutzen verlangen. Unglücklicherweise haben unsere Untersuchungen gezeigt, dass die Korrelation zwischen den einzelnen Segmenten und den Erwartungen der Kunden an die Lieferanten gering ist. Wenn es also darum geht, jedem Kunden den größtmöglichen Nutzen zu bieten, sind diese Segmentierungen wenig hilfreich.

Nehmen wir als Beispiel die Kunden von Flughafenrestaurants und bars. Wir haben die Manager um eine mögliche Segmentierung gebeten, um mit ihren Kunden Interviews zu machen, und haben vier Vorschläge bekommen: Geschäftskunde, Touristen, Flughafenangestellte und Gruppen.

Aus Marketing Sicht mag das sinnvoll sein, Geschäftskunde bevorzugen ein anderes Menü als Reisegruppen. Die Preise für häufige Kunden wie Angestellte und für Gruppen sollten tiefer sein als jene für Geschäftskunde. Während unserer Untersuchung haben wir jedoch entdeckt, dass alle Kunden ein gemeinsames Anliegen haben: Sie wollen sich für kurze Zeit sattessen und erholen. Alle suchten die Bars oder Restaurants auf, um

dem Gedränge zu entziehen und den Stress zu dämpfen. Zwei Segmente mit je einer gemeinsamen Bedürfnis haben wir allerdings ausfindig gemacht: die Leute, die in Eile sind, und jene, die Zeit haben.

Die Folge davon war, dass sich die Leitung der Restaurants bemühte, eine ruhige Atmosphäre zu schaffen, die Lokale besser vom Gedränge auf dem Flughafen abzuscheiden, Abgabefläche für das Gepäck zu schaffen, den Lärmpegel zu senken und eine bessere Sicht auf die ankommenden und abfliegenden Flugzeuge zu ermöglichen.

Dann wurden die Darker und die Kellner stark ausgebildet, wie sie die Gäste erkennen können - zu Buche geht aller Wahrheitsfakt nach, wer einen Kaffee bestellt und gleichzeitig sein Portamentarie beordert. Zusätzlich wurde ein Expressmenü im Angebot aufgenommen. Diese Segmentierung nach Kundennutzen und nicht nach dem Markt half den Betreibern der Restaurants, ihren Kunden zu vertretbaren Kosten einen besseren und spezifischeren Service zu bieten.

## Gemeinsame Bedürfnisse

Segmentierungen dieser Art gehen von drei Fragen aus: ■ Haben alle unsere Kunden die gleichen Bedürfnisse und Erwartungen an uns?

■ Wenn nicht, können wir sie in Gruppen unterteilen?

■ Gibt es genügend gemeinsame Bedürfnisse innerhalb einer Gruppe, so dass wir ihnen den gleichen Service anbieten können, oder sind die Erwartungen so unterschiedlich, dass wir auch verschiedene Serviceangebote machen müssen?

Als Beispiel nehmen wir die Midas, eine Kette von Auto-Reparaturwerkstätten, die schnelle Reparaturen verspricht und sich damit von den autorisierten Händlern, die wie allein Garantiereparaturen ausführen, von spezialisierten Werkstätten - beispielsweise für Autoelektronik - und von Do-it-yourself-Reparaturwerkstätten abhebt. Zu Midas können die Kunden ihr Auto ohne Anmeldung bringen, wenn es um Bremsen, Auspuffröhre oder -rohre geht. Die hauptsächlichsten Marketingmerkmale beruhen auf drei Kriterien: auf dem Alter des Autos - je älter es ist, desto eher wird der Halter zum Kunden -, auf seiner Größe - je größer, desto besser die Marge - und auf dem Fahrer. Nach Meinung von Midas lassen sich Frauen eher zu zusätzlichen Reparaturarbeiten überreden als Männer.

Wenn wir vom Kundennutzen ausgehen, taugt keines dieser Kriterien

# SUCHI

WORKAHOLICS, DIE MAL EINE SEHR, SEHR HARTE ENTZIEHUNGS KUR MACHEN WOLLEN



Wohle dich in der nächsten SSR-Filiale. Atlas 2001. Plz. Ländchen der Produktion in Lössen. Tel. 037 1 237 11

SSR Reist	
1	2
3	4
5	6
7	8
9	10
11	12
13	14
15	16
17	18
19	20
21	22
23	24
25	26
27	28
29	30
31	32
33	34
35	36
37	38
39	40
41	42
43	44
45	46
47	48
49	50

MARKETING

**Zusammenfassung**  
In idealer Weise sollte jeder Kunde genau jenes Produkt und jene Dienstleistung erhalten, die er braucht und die sich, wie sich von allen anderen unterscheidet. Das ist, unter anderem aus Kostengründen, selten möglich. Es gibt jedoch Wege, die Kundennutzen so zu segmentieren, dass sie den Kundennutzen in aufwendiger Weise darstellen können. Segmentierung nach Kundennutzen ist aufwendiger als eine Marktsegmentierung, die auf demografischen und psychografischen Daten beruht. Dafür bringt sie sowohl den Kunden als auch den Unternehmen eine Vielzahl von Vorteilen.