

## Regel 17

# Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Kunden kennen zu lernen. Ergründen Sie Ihre Bedürfnisse, Leitmotive und Erwartungen!

In den letzten Jahrzehnten hat sich der Markt vom Verkäufer- zum Käufermarkt entwickelt und damit die Anforderungen an Vertrieb und Marketing geändert. Der Kunde ist aufgrund seines zunehmenden Bildungsstandes, dem globalen Überangebot an Waren und Dienstleistungen sowie der Informationsflut aus Medien, Internet und Werbung häufig besser über Produkt und Marktpreis informiert als der Anbieter selbst. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass der Kunde nicht mehr an Standard- bzw. Massenware interessiert ist, sondern zunehmend nach Individualisierung und kundenspezifischen Produkten strebt. Wer sind die Kunden überhaupt, was bewegt Sie zur Kaufentscheidung und wieso ziehen potentielle Kunden das Produkt des Wettbewerbers vor? All dies sind Fragen, die sich Unternehmen in Zukunft stellen müssen, um die eigene Produkt- und Vertriebsstrategie mit größtmöglicher Kundenorientierung auszurichten. Im folgenden Beitrag wird anhand einer Vorgehensweise in fünf Schritten erläutert, wie Sie Ihre Kunden analysieren und daraus Maßnahmen ableiten können.

## Schritt 1: Wer sind meine Kunden?

Der erste Schritt zur Analyse ist die Auflistung der eigenen Kunden sowie aller charakterisierenden Eigenschaften. Hierbei ist zu unterscheiden, ob es sich um eine B2C-Beziehung (Business to Customer) oder eine B2B-Beziehung (Business to Business) handelt. Während Sie beim Endkunden Alter, Geschlecht, Stadt, Land, Familienstand, Einkommen, Beruf, usw. als Eigenschaften anführen, werden sie bei einem Business-Kunden dessen

Branche, Standort, Unternehmensgröße oder Mitarbeiterzahl ermitteln. Diese Kundenliste sollte als weiteres Merkmal das Kriterium „Kundentyp“ enthalten. Unterscheiden Sie hierbei zwischen aktuellen Kunden, ehemaligen Kunden, Kunden des Wettbewerbs, Interessenten und Neukunden. Nutzen Sie für diese erste Datenaufnahme verschiedene Informationsquellen. Zu diesen gehören sowohl die eigene Kundendatenbank, die Einträge in Handelskammer, Wirtschaftsverbänden und den „Gelben Seiten“ als auch Informationen aus persönlichen Gesprächen mit Kunden, Außendienstmitarbeitern, Wettbewerbern und Lieferanten.

## Schritt 2: Wie können die Kunden bzw. Märkte segmentiert werden?

Märkte bestehen aus Käufern, welche sich anhand eines oder mehrerer Merkmale voneinander unterscheiden lassen. Potentiell stellt jeder einzelne Käufer aufgrund seiner individuellen Wünsche und Eigenheiten einen gesonderten Markt dar. Da es jedoch schwierig und kaum sinnvoll ist, die Produkte sowie die Vertriebsstrategie auf jeden einzelnen Kunden abzustimmen, wird der Markt in verschiedene Markt- bzw. Kundensegmente unterteilt. Die einzelnen Segmente müssen messbar, ausreichend groß, erreichbar, trennbar und vom Unternehmen machbar sein. Als Beispiel für eine Marktsegmentierung kann ein Technisches Handelsunternehmen nach dem Kundentyp zwischen Privatkunden und Gewerblichen Kunden unterscheiden. Da die Gewerblichen Kunden über 95% des Umsatzes generieren werden diese zusätzlich nach Wirtschaftsbereich (Industrie, Landwirtschaft, Dienstleistung, Öffentliche Einrichtungen, Verbände, usw.) und nach Branche (z.B. für den Wirtschaftszweig Industrie in Metallbranche, Lebensmittelverarbeitung, Holzverarbeitung, usw.) unterschieden. Zudem kann eine Segmentierung in verschiedene Umsatzbereiche erfolgen, um so genannte A-, B- und C-Kunden zu unterscheiden. Da diese Unterscheidung den Ist-Zustand darstellt und wenig über die Entwicklungsmöglichkeiten des Kunden aussagt, sollte diese Einteilung um das Umsatzpotential ergänzt werden. Die Segmentierung der Kunden und Märkten hat insofern Auswirkungen auf das Marketing, indem die richtigen Informationen an

die richtigen Kundengruppen versendet werden und Einladungen zu Messen an die richtige Klientel gesendet wird. Zudem hat der Umsatzanteil der jeweiligen Marktsegmente auch Einfluss auf die Zuweisung des jährlichen Budgets für Werbe- und Marketingmaßnahmen. Der Vertrieb kann seinerseits die Einteilung für die segmentspezifische Preis-, Rabatt- und Konditionengestaltung sowie für die Festlegung der

### Schritt 3: Welche Kunden sind wichtig?

Sofern Sie nicht von einem oder wenigen Kunden abhängig sind werden kaum alle Ihre Kunden im gleichen Maße zu Ihrem Betriebserfolg beitragen. Führen Sie daher eine ABC-Analyse der verschiedenen Kunden sowie der identifizierten Markt- und Kundensegmente durch und bestimmen sie, welche Kunden und Kundensegmente besonders wichtig für Sie und das zukünftige Wachstum Ihres Unternehmens sind. Die ABC-Analyse dient dazu, die für Sie wichtigen Kunden zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für die jeweilige Kundengruppe ableiten zu können. Erstellen Sie eine Liste mit Ihren TOP-Kunden (Bsp. Top-Ten) die sie primär stärker an Ihr Unternehmen binden möchten. Die Stärkung der Kundenbindung ist bei dieser Kundengruppe am wichtigsten, da ein Wegfall eines Top-Kunden einen spürbaren Umsatzverlust bedeuten würde. Überlegen Sie sich hierzu Maßnahmen, wie Sie diese „Streichelkunden“ binden, indem Sie bspw. Top-Kunden bessere Liefer- oder Zahlungsbedingungen gewähren, die Außendienstbesuche verstärken und sich in Leistung und Service deutlich von Ihren Wettbewerbern differenzieren. Identifizieren Sie aus der Gruppe der A- und B-Kunden potentielle Star-Kunden, die sich durch „Up-Selling“ (der Kunde kauft eine größere Menge der bereits bezogenen Produkte) oder „Cross-Selling“ (der Kunde kauft neben bereits bezogenen Produkten anderweitige Produkte Ihres Sortiments) zu einem Top-Kunden entwickeln können. Verfolgen Sie bei diesen Kunden eine Strategie der Kundenentwicklung, indem Sie den Kunden zum „Mehrkauf“ stimulieren und ihn über Ihr gesamtes Produktsortiment aufklären.

## Schritt 4: Welche ist meine Zielkundengruppe?

Wie in der Natur gibt es auch in der Wirtschaft grundsätzlich zwei Arten von Raubtieren. Zum einen gibt es den „Jäger“, der sich zielgerichtet und überlegt seine Beute aussucht und anhand einer vielfach erprobten Strategie auf die Jagd geht. Auf der anderen Seite treffen wir den „Aasfresser“, der sich passiv verhält und frisst, was andere Raubtiere verschmähen. Überträgt man dieses Bildnis auf das Akquiseverhalten von Unternehmen, so gibt es auch hier jene, die aktiv durch entsprechende Marketing- und Vertriebsmaßnahmen auf Beutezug gehen und jene, die eine eher passive Verkaufshaltung einnehmen, indem die Kunden meist von selbst auf diese Unternehmen zugehen. Sofern Sie nicht das Glück haben eine monopolistische Marktstellung zu genießen, werden Sie bestrebt sein Jäger und nicht Aasfresser zu sein. Daher ist es für Sie auch sinnvoll, ähnlich der Tierwelt, Ihr eigenes individuelles Beuteraster zu entwickeln, um die bevorzugte Beute bzw. den Zielkunden eingrenzen zu können. Abbildung 16 zeigt die Vorgehensweise zur Ermittlung der Zielkunden. Im ersten Schritt der Methodik wird aus den identifizierten Marktsegmenten jenes oder jene ausgewählte, welche für das Unternehmen vorrangig sind. Anhand der Unterteilung in Branchen kann im zweiten Schritt nach Zielbranchen gefiltert werden, welche aus der ABC-Analyse der Umsätze pro Branche ermittelt wurden. Innerhalb der Branche kann im dritten Schritt die bevorzugte Zielgruppe ausgewählt werden, die in Relation zum Umsatz bspw. in Starkunden (Top-Kunden), Perspektivkunden (Kunden mit potentiell Umsatzwachstum), Ertragskunden (viele Kunden mit mittleren Umsätzen, die den Großteil des Umsatzes erwirtschaften) und Mitnahmekunden (sehr viele Kunden mit geringen Umsatzanteil) gegliedert werden können.

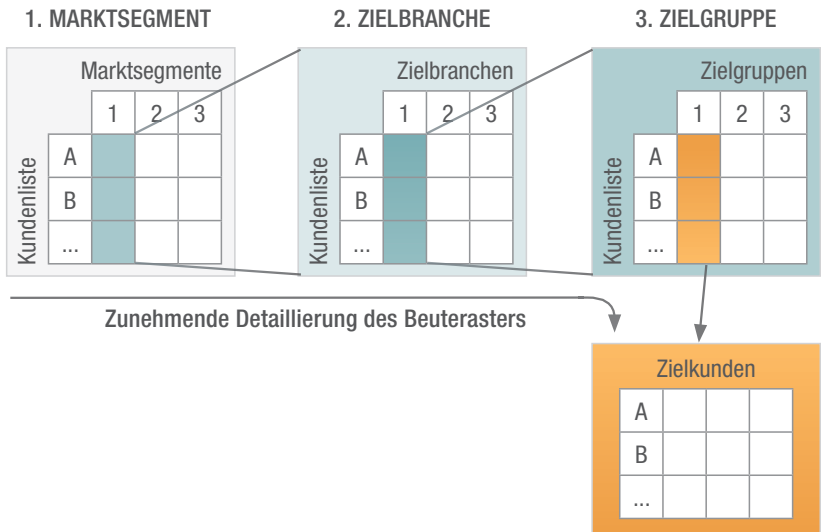


Abbildung 16: Vorgehen zur Detaillierung des Beuterasters

Aus den gewählten Zielgruppen wird anschließend eine Bewertung des Auftragspotentials (mögliches Auftragsvolumen) und der Wahrscheinlichkeit eines Auftrages durchgeführt. Diese Analyse ermöglicht schließlich die Auswahl der anzustrebenden Vertriebsstrategie innerhalb der Zielgruppe:

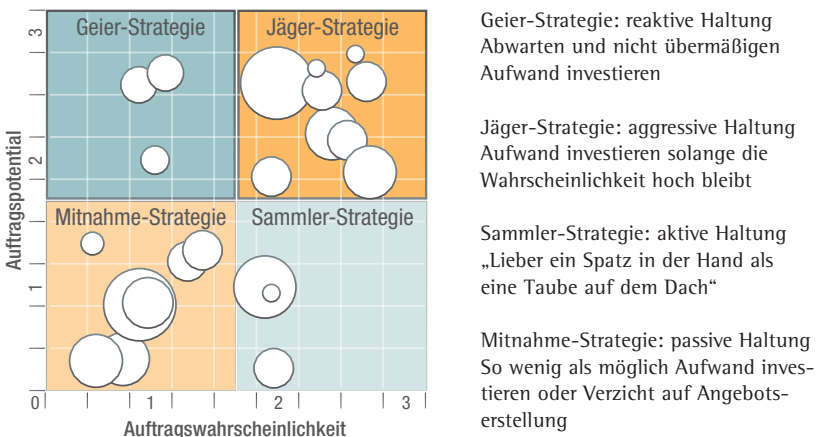


Abbildung 17: Strategiewahl laut Position der Zielkunden im Beuteraster

## Schritt 5: Welche Bedürfnisse hat mein Zielkunde?

Wurden die Zielkunden bzw. Zielkundengruppen identifiziert so gilt es deren Bedürfnisse und Erwartungen zu ermitteln. Hierzu ist es notwendig die Lücke zwischen eigenem Angebot und Kundenerwartung so weit als möglich zu schließen. In Realität erreicht man niemals eine genau 100%ige Deckung von Angebot und Kundenerwartung. Entweder sind die Erwartungen des Kunden nicht komplett erfüllt (Kunde ist nicht dauerhaft zufrieden) oder die Erwartungen werden übertroffen (dem Kunden wird etwas in Rechnung gestellt, was er nicht möchte oder der Kunde ist nicht gewillt zu bezahlen) was zu Ineffizienzen im Geschäftsabschluss führt. Um dies zu vermeiden gilt es, die Erwartungen der Kunden genau zu analysieren und das eigene Angebot näherungsweise an den Idealwert heranzubringen. Versuchen Sie anhand von Befragungen von „Lead-Usern“, Gruppendiskussionen, Brainstorming und Gesprächen mit Außendienstmitarbeitern die Erwartungen der Kunden bezüglich Qualität, Design, Preis, Zuverlässigkeit, Haltbarkeit/Langlebigkeit, Service, Prestige, Lieferzeit, Benutzerfreundlichkeit, Ergonomie, Komfort und Auftragsabwicklung zu ermitteln. Versuchen Sie nun anhand einer Wettbewerbsanalyse festzustellen, wie gut Ihre Konkurrenten die Erwartungen der Kunden erfüllen und entwickeln Sie einen Maßnahmenplan, um Ihren Marketing-Mix gezielt auszurichten. Fragen Sie sich dabei immer wieder, wie Sie für Ihre Zielkunden den größtmöglichen Kundennutzen erzeugen können.

### Zusammenfassung

Nach dem Durchlaufen dieser fünf Schritte haben Sie nicht nur sehr viel über Ihren Kunden, sondern auch über sich selbst und Ihre Positionierung gegenüber dem Wettbewerb gelernt. Sie kennen nun ihren Kunden, können diese nach Wichtigkeit unterscheiden und haben Ihre Zielkunden genauestens unter die Lupe genommen. Nachdem Sie nun die Wünsche und Vorstellungen der Zielkunden analysiert haben, lassen sich Produkte und Dienstleistungen gezielt und marktgerecht gestalten und positionieren, um so den Unternehmenserfolg nachhaltig steigern zu können.