

Kundenmotive und -wünsche verstehen

Wissen ist Geld

Peter Küderli, dem Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens Hydroplant AG, Nänikon, ist es gelungen, mit seinem in den 70er Jahren gegründeten Geschäft für Hydrokulturen zur Innenbegrünung Schweizer Marktführer zu werden. Sein Geheimnis: Er lässt sich die Ziele von den Kunden und ihren Bedürfnissen setzen.

■ Von Peter Meierhofer

Immer mehr Unternehmen stossen an die Grenzen des klassischen Produzierens und Verkaufens (Make-and-Sell-Marketing). Wer im heutigen Wirtschaftsleben, das in wachsendem Ausmass von einem Hyperwettbewerb geprägt ist, bestehen will, muss umdenken.

■ Erfolgreich ist, wer vorerst die Kundenwünsche aufspürt und danach gekonnt reagiert (Sense-and-Respond-Marketing).

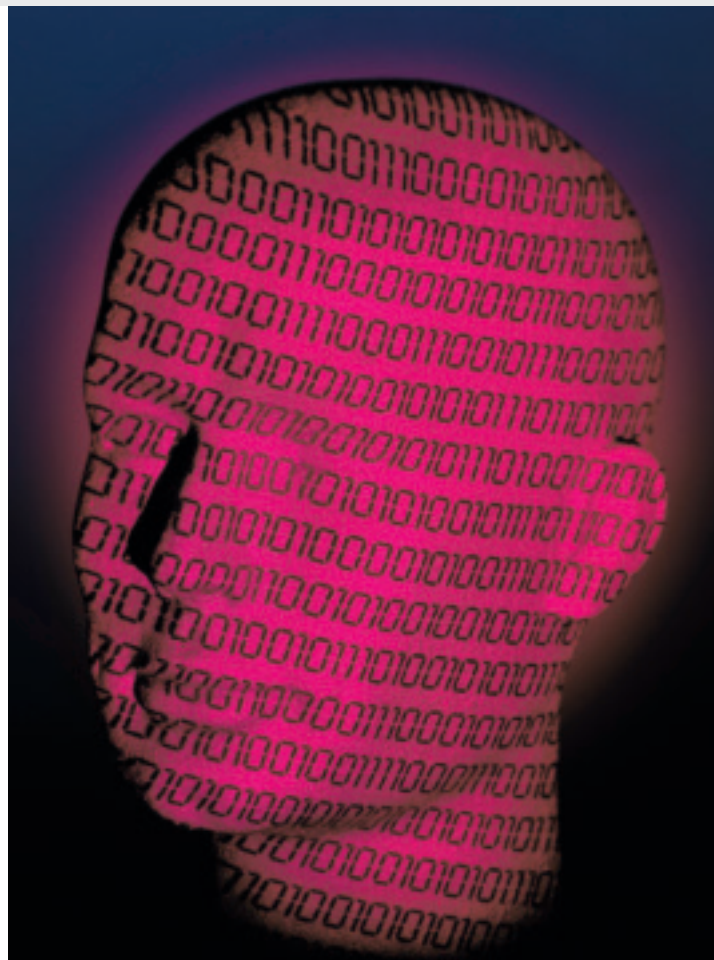
■ Ein Unternehmen marktgerecht zu führen heisst deshalb nichts anderes, als die Bedürfnisse seiner Kunden zu verstehen, zu bedienen und zu befriedigen.

Neue Philosophie

Auch wer seine Kunden sehr gut zu kennen glaubt, ist mitunter von dem, was er in seinen Marktforschungsstudien erfährt, total überrascht. Man beachte deshalb: Der eigene Instinkt darf niemals eine fundierte Marktforschung ersetzen.

■ Die eigenen Kunden zu verstehen ist eine Kunst. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erringt, wer es fertig bringt, aus dem «Inneren» seiner Kunden zu lernen.

Dieses tiefe Verständnis der eigenen Kunden ermöglicht es Unternehmen wie der eingangs erwähnten Hydroplant AG, ihren



Was wissen, denken, fühlen und erleben Kunden und warum? Ihre Zufriedenheit wird zum Kompass für alle Marktaktivitäten.

Mitbewerbern immer einen Schritt voraus zu sein.

Vom Bedürfnis zum Bedarf

Das «Innere» des Kunden ist stark geprägt von seinen heutigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen, die er an ein Unternehmen und dessen Leistungen stellt.

Kundenbedürfnisse sind abstrakter Natur. Sie äussern sich als Wünsche oder wahrgenommene Mangelerscheinungen, die der Kunde gerne befriedigen würde. Bei der Hydroplant AG beispielsweise unterscheidet sich das Grundbedürfnis von Grossunternehmen (Beschaffungsmanagement optimieren) grundsätzlich von demjenigen von Privathaushalten (schönes Ambiente schaffen).

Aus diesen eher abstrakten Bedürfnissen entwickelt sich im Lauf der Zeit ein Bedarf, der sich auf konkrete Produkte und Leistungen bezieht.

■ Dieser Bedarf wird zum Kompass für die marktgerechte Unternehmensführung.

■ Von ihm lassen sich handfeste Anforderungen an Leistungs- und Produktmerkmale (z.B. Art, Umfang und Zeitpunkt des Kundenbedarfs) ableiten.

Bei der Hydroplant AG beispielsweise geht der Bedarf von Grossunternehmen in eine andere Richtung (gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, Miete, externe Pflege usw.) als derjenige von Privathaushalten (schöne Pflanze, Kauf usw.).

Vom Bedarf zur Kundenerwartung

Auch wer weiss, was seine Kunden brauchen, muss jetzt zusätzlich die Kundenerwartungen identifizieren.

■ Kundenerwartungen sind geprägte Vorstellungen und Präferenzen der Kunden, die sich auf konkrete Leistungen, Produkte und Marken beziehen. Sie wer-

Erfolgreich dank konsequentem Kunden-Fokus

Das Unternehmen Hydroplant AG, Nänikon, wurde im Jahr 1972 von Peter Küderli gegründet. Als erster Anbieter machte er Hydrokulturen zur Innenbegrünung im Grossraum Zürich bekannt. Mit viel Geschick und Einfühlungsvermögen in seine Kunden gelang es ihm, das Unternehmen zu einem führenden Generalunternehmen für das Wohlbefinden in Arbeits- und Wohnräumen zu machen. Auch sein Sohn, Moritz Küderli, verantwortlich für Marketing und Informatik, richtet Geschäftstätigkeit und Arbeitsprozesse konsequent auf die segmenttspezifischen Bedürfnisse von Unternehmen, öffentlichen Körperschaften und Privathaushalten aus.

www.hydroplant.ch

den durch das Leistungsversprechen und Image des Unternehmens, aber auch durch das eigene Umfeld und die Aktivitäten der Konkurrenz geprägt.

Im Fall der Hydroplant AG beispielsweise erwarten Grossunternehmen vom Lieferanten eine Ansprechperson für alle Pflanzenbelange, einen einheitlichen Preis usw.

Erwartungshaltung antizipieren

Dazu kommt, dass weder Bedürfnisse, Bedarf noch Kundenerwartungen über die Zeit hinweg konstant bleiben. Sie unterliegen einem unerbittlichen Wandel.

Verändern sich die Kundenerwartungen, hat dies meist direkte Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, die sich aus dem Vergleich der erhaltenen Leistung mit der erwarteten Leistung ergibt.

■ Ein Unternehmen marktorientiert zu führen heisst deshalb, solche Veränderungen frühzeitig zu antizipieren (vorwegzunehmen) und in den eigenen Marktleistungen zu berücksichtigen. Studien zeigen nämlich, dass zwischen Zufriedenheit und Begeisterung ein Zusammenhang besteht. Nur sehr zufriedene oder begeisterte Kunden sind bereit, ein Unternehmen aktiv weiterzuempfehlen.

Gesucht: wirklich neue Erkenntnisse

Wie eben erwähnt: Kundenpräferenzen verändern sich fortwährend. Wer aber Jahr für Jahr dieselbe taktische, defensive oder bestätigende Marktforschung betreibt, wird die benötigten Informationen nie erhalten und läuft Gefahr, immer weniger von seinen bestehenden und potenziellen Kunden zu wissen. Denn, was zählt, sind wirklich neue Erkenntnisse über Kunden, Märkte und Konkurrenten.

Die Fähigkeit, wirklich neue Erkenntnisse zu gewinnen, soll-

ten Führungskräfte selber erwerben. Hierfür eignet sich besonders gut der Beizug eines externen Coachs. Die Vorteile sind:

- Das methodische Wissen kann erworben werden.
- Der externe Sichtwinkel findet Einlass.
- Die Marktforschungsausgaben reduzieren sich, da ein Teil der Forschungsarbeiten im Unternehmen selbst gemacht werden.

1 Strategische Fragestellungen

Häufiger als in früheren Jahren beinhaltet professionelle Marktforschung strategische Fragestellungen bezüglich Positionierung, Image oder Einstellungen. Drei Themenkomplexe sind von besonderer Bedeutung:

- Wer ist mein Kunde? Was kauft er? Wie lebt er? Neben Endabnehmer sind auch Lieferanten, Absatzmittler, Mitarbeitende und Aktionäre einzubeziehen.
- Was wissen, denken, fühlen und erleben Kunden und warum? Um dies herauszufinden, muss man sich mit der Aufmerksamkeit, den Bedürfnissen, Einstellungen, (Un-)Zufriedenheiten, Images und Reaktionen des Kunden beschäftigen.
- Wie wird mein Kunde reagieren? Wie wird die Reaktion von Kunden auf neue Services, Preismodelle oder Marketing-Massnahmen aussehen?

Abschied von alten Mythen

Dass Einkaufsentscheidungen «bewusst» gefällt werden, stellt sich im Licht der neuesten Erkenntnisse aus der Gehirnforschung als gewaltiger Trugschluss heraus:

- Unbewusste biologische Abläufe in unserem Gehirn haben einen weit höheren Einfluss auf das Konsum- und Kaufverhalten, als man früher glaubte.
- Den bewusst und frei handelnden rationalen Konsumenten gibt es offenbar nicht. Es gibt keine unemotionalen Kaufentscheidungen.
- Wer an das Geld seiner Kunden will, sollte wissen, dass Emotionen bei preislichen Überlegungen eine wichtige Rolle spielen.
- Kunden sind weder hybrid, multioptional noch unberechenbar. Hinter dem scheinbar unberechenbaren Verhalten gibt es klare Emotions- und Motivstrukturen.

Für jeden der drei Themenkomplexe gibt es eine Vielzahl von Analysemethoden (eine Übersicht kann unter info@netmarketing.ch kostenlos angefordert werden).

Bei fast allen Methoden spielen Motive eine grosse Rolle. Denn das menschliche Streben erkennen wir nicht an dem, was wir tun, sondern, weshalb wir es tun. Mit anderen Worten:

■ Das Motiv ist ausschlaggebend: das Warum und nicht das Wie.

Dem geschulten Beobachter gelingt es, aus dem Verhalten von Kunden deren Motive zu erkennen.

2 Verhalten als Massstab

Kundenbefragungen zielen oft ins Leere, weil sie den untauglichen Versuch unternehmen, aus Meinungen klug zu werden. Wer beispielsweise noch so überzeugend für den Umweltschutz eintritt, ist nicht unbedingt bereit, öffentliche Verkehrsmittel häufiger zu nutzen.

■ Heute weiss man sogar, dass menschliches Verhalten weitgehend unbewusst abläuft. Dies wird durch die neuesten Erkenntnisse aus der Gehirnforschung bestätigt (siehe Kasten «Abschied von alten Mythen»).

Verlässliche Resultate verspricht die gekonnte Beobach-

tung und Auswertung des Kundenverhaltens. Doch auch hier ist Vorsicht angebracht. Denn wie Gustave Le Bon feststellte, gibt es hinter den eingestandenen Ursachen unserer Handlungen zweifellos geheime Gründe, die wir nicht eingestehen; hinter diesen liegen aber noch geheimere, die wir nicht einmal kennen. Aus der aktuellen Gehirnforschung wissen wir, dass diese Beobachtung ins Schwarze trifft, entspringt doch das menschliche Verhalten mehrheitlich unbewussten Emotions- und Motivstrukturen. Jeder Mensch verfügt über eine individuelle und ganz persönliche Bewusstseinsstruktur, mit der er auf seine Weise das gleiche Problem sozusagen mit anderen Augen betrachtet.

3 Nach dem Kauf am klügsten

Die Methodik der Verhaltens- und Motivanalyse zielt darauf ab, Kunden zu befragen, die sich durch ein Verhalten (z.B. Kauf, Kündigung, Offerte einholen usw.) zu erkennen geben. Der Grund liegt darin, dass ein Kunde nach einem Verhalten am klügsten ist:

- Er hat das klarste Gefühl für seine Bedürfnisse, seinen Bedarf und seine Erwartungen.
- Er weiss zu diesem Zeitpunkt, was auf dem Markt erhältlich ist.
- Er hat konkurrierende Angebote miteinander verglichen und

ihre Stärken und Schwächen gegeneinander abgewogen.

■ Er schildert «seine» Geschichte neutral, ohne auf irgendwelche Kundenbeziehungen Rücksicht zu nehmen. [1]

Wer versteht, kann gestalten

Wer so dem Einkaufsverhalten des Kunden auf die Spur kommt, erkennt die dahinterliegenden Kaufkriterien und erhält wertvolle Hinweise über:

- Die Definition des Zielmarkts.
- Die bestehenden und noch nicht erfüllten Bedürfnisse.
- Die Möglichkeiten, sich wirksamer zu positionieren.
- Die Auswahl der Kundensegmente.
- Die Gründe der Kundenabwanderung.
- Die Entwicklung des Wertangebots.
- Die Stärke der Mitbewerber.
- Die Eignung und Wirksamkeit von Marketing-Massnahmen.

Wer sein Unternehmen marktgerecht führen will, ist deshalb gut beraten, wenn er möglichst immer vor Planungsrunden gezielte Verhaltens- und Motivanalysen durchführt. Achtung: frühzeitig daran denken.

Fähigkeit selber aufbauen

Da jedes Unternehmen mit Vorteil die Fähigkeit, neue Erkenntnisse im Zielmarkt zu gewinnen,

selber aufbaut, empfiehlt es sich, einen Kundigen (z.B. einen Strategie- und Marketing-Berater mit dem entsprechenden Wissen) beizuziehen. Dieser kann als Coach das erforderliche Know-how einbringen und sicherstellen, dass verlässliche Informationen gewonnen werden.

Besonders heikle Abklärungen (z.B. Abwanderungsmotive, gescheiterte Offerten usw.), bei denen die wahren Motive im direkten Kundenkontakt kaum zum Vorschein kommen, werden mit Vorteil ausgelagert.

Die nächsten Serie-Bausteine

Innerhalb unserer zehnteiligen Beitragsserie «Marktgerechte Unternehmensführung», jeweils mit wertvollen Umsetzungstipps, geht es wie folgt weiter:

Teil 3: «Das Unternehmen einzigartig positionieren» (Ausgabe 10/2005).

Teil 4: «Starke Wertangebote entwickeln» (Heft 11/2005).

Teil 5: «Kundenbeziehungen ausbauen und sichern» (Heft 12/2005).

Teil 6: «Markt strukturiert bearbeiten» (Heft 01-02/2006).

Teil 7: «Marketing auf Gewinn ausrichten» (Heft 03/2006).

Teil 8: «Marketing auf Wachstum ausrichten» (Heft 04/2006).

Teil 9: «Marketing wirtschaftlich betreiben» (Heft 05/2006).

Teil 10: «Marketingprozesse wirksam einbinden» (Heft 06/2006).



Das Unternehmen einzigartig positionieren

Wer neue Erkenntnisse über Bedürfnisse und Erwartungen von bestehenden und potenziellen Kunden gewinnt, erhält nun die Möglichkeit, seine Aufstellung im Markt zu überprüfen. Oft ist es möglich, die Positionierung zu schärfen, um neue Marktchancen effizienter wahrnehmen zu können. Wie die Positionierung optimiert werden kann, ist Thema unseres Beitrags «Das Unternehmen einzigartig positionieren» in der nächsten ORGANISATOR-Ausgabe (Heft 10/2005 vom 10. Oktober 2005).

[1] netmarketing hat in jahrelanger Arbeit die Methodik der Verhaltens- und Motivanalyse VMA entwickelt. Mit dieser Methodik kann die Geschichte, die der Kunde um sein Verhalten erlebt hat, über die verschiedenen Phasen des Entscheidungsverhaltens in Erfahrung gebracht werden.

Das Know-how zur marktgerechten Unternehmensführung sowie zur VMA vermittelt unser Autor Peter Meierhofer, zusammen mit Partnern der netmarketing-Gruppe, bei Interesse auch in Form von unternehmensinternen Workshops oder Intensivseminaren an Spaniens Orangenküste. Interessenten wenden sich bitte an info@netmarketing.ch.

Eine Checkliste, die die geeigneten Analysemethoden zu den im Beitrag beschriebenen Fragestellungen aufzeigt, können Interessenten unter info@netmarketing.ch kostenlos anfordern.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Managing Partner bei netmarketing. Er leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater tätig.

0034 629 614 694
pmeierhofer@netmarketing.ch

netmarketing ist ein Schweizer Unternehmen für Strategie- und Marketingberatung. Als Wegbereiter und -begleiter für nachhaltige Markterfolge hilft netmarketing mittelständischen Unternehmen, Potenziale zu bewirtschaften und Visionen umzusetzen.

Tel. 043 243 35 93
info@netmarketing.ch

ONLINE

www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at