

“Den Dialog mit dem Kunden vertiefen”

Dezember 25th, 2007 by of
Posted in ISG Gespräche



Herr Haedrich, in vielen Branchen werden für die Unternehmen die Margen immer schmaler. Insbesondere der asiatische Markt, mit seinen massiv günstigeren Strukturen, stellt eine ernstzunehmende Konkurrenz für europäische Firmen dar. Auch sind die Produkte weitgehend austauschbar und bieten somit Unternehmen nicht länger die Möglichkeit, sich zu definieren. Sie weichen aus auf einen Preiskampf, indem sie versuchen, sich zunehmend über den Preis zu profilieren. Ist diese Strategie nachhaltig?

Der Preiskampf ist immer ein Indiz dafür, dass Unternehmen nicht in der Lage sind, sich über ihre Leistung zu profilieren. Natürlich gibt es Märkte, in denen die Profilierung schwer fällt. In vielen Märkten aber beobachte ich einen Mangel an Kreativität und Durchsetzungskraft im Marketing. Statt Leistungen zu kopieren, gilt es, echte Kundenvorteile und Innovationen zu schaffen und sich damit qualitativ vom Wettbewerb abzuheben. Chancen, die sich aus neuen Services und einem stärkeren Einbezug des Kunden ergeben, werden in den nächsten Jahren im Vordergrund stehen. Nicht zu vernachlässigen sind auch Produktinnovationen, die eine neue Nachfrage induzieren.

Können Sie ein Beispiel anführen?

Ja, ein gutes Beispiel ist das i-Phone von Apple. Dieses Produkt ist auf einem Markt erfolgreich, der eigentlich durch destruktiven Wettbewerb gekennzeichnet ist. Apple hat erkannt, dass nicht nur das Produkt selber, sondern auch die Erlebnisqualität, die von einem Produkt ausgeht, eine strategische Erfolgsposition ist. Apple hat in ihren Produktkonzepten die weichen Faktoren stets berücksichtigt und seit jeher die qualitativen Bedürfnisse ihrer Kunden konsequent auf ihre eigene Markenwelt übertragen. Für diese Form von Glaubwürdigkeit wird das Unternehmen heute von ihren Kunden mit Loyalität und einer höheren Preisbereitschaft belohnt.

Der Konkurrenzkampf findet also vermehrt auf der Wahrnehmungsebene statt. Nur diejenigen Unternehmen, die sich konsequent und gezielt eine Anbieterkompetenz aufbauen und sich im Markt entsprechend positionieren, setzen sich langfristig durch?

Das ist wohl richtig und zeigt auch den zunehmenden Einfluss der Medien auf die Bekanntheit von Marken und die Einstellung der Konsumenten. Es ist aber glücklicherweise nicht so, dass es ohne jegliche Kompetenz geht, nachhaltig Erfolg zu haben. Ein hoher Share-of-Voice ist kein Garant für Erfolg; es scheint mir sogar so zu sein, dass es immer mehr Beispiele gibt, in denen Firmen über die klassische Werbung erfolglos versuchen, ihre Produkte im Markt zu positionieren. Es gilt immer noch, dass Kompetenz und Qualität das Fundament für den Erfolg sind. Nur zufriedene Kunden kaufen wieder und werben neue Kunden.

Welche Form von Anbieterkompetenz wird in Zukunft erfolgsentscheidend sein?

Ich bin überzeugt, dass das physische Produkt, also die reine Hardware an sich in Zukunft immer mehr zum Substitut werden wird. Europäische Unternehmen dürfen im globalen Wettbewerb den Kampf gegen ihre asiatischen Billig-Konkurrenten nicht mit deren Waffen führen. Europäische Firmen müssen auf Qualitätsführerschaft statt auf Preisführerschaft setzen. Innovation, Kommunikation und Service sowie der Aufbau und die Pflege der Marke sind die wichtigsten Erfolgstreiber für die Zukunft. Das Bewirtschaften der intangible assets wird für den europäischen Standort zur strategischen Notwendigkeit. Europäische Firmen sollten ihre Stärken und Potenziale auch jenseits ihrer physischen Produktivleistung ausschöpfen lernen. So können sie neue Businessmodelle entwickeln, ihre Flexibilität steigern und sich nachhaltig differenzieren.

Mehr Interaktion mit den Kunden statt reine Transaktion von Produkten. Lautet demnach die Devise der Zukunft: Vom Produkt zur Beziehung?

Ja, Unternehmen müssen die Sicht ihrer Kunden noch viel stärker als es heute bereits geschieht in den eigenen Marktbearbeitungsprozess integrieren. Den Kunden zum Freund machen, zum Partner, mit dem man einen gemeinsamen Weg beschreitet will und mit dem man gemeinsame Wertvorstellungen teilt, diese Einstellung zu leben, scheint mir enorm wichtig zu sein. Das Gespräch und der Dialog mit dem Kunden wird zum wichtigsten Instrument im Marketing. Hierzu muss man aber auch sagen, dass es auch Märkte gibt, die an sich anders funktionieren, weil das Angebot selbsterklärend ist, Kunden sehr routiniert handeln und gar kein Interesse haben, sich umfangreich zu offenbaren. Dort allerdings, wo Produkte für Kunden eine hohe emotionale Relevanz haben, ist die Integration der Kunden matchentscheidend.

Dies setzt aber die generelle Dialog-Bereitschaft der Kunden voraus. Die Teilnahme an Erhebungen und Umfragen ist dafür eine Notwendigkeit. Wie lassen sich Kunden motivieren, im Sinne eines partnerschaftlichen Ansatzes ihre Bedürfnisse regelmässig kundzutun?

Wir beim ISG Institut haben im Rahmen unserer Studien festgestellt, dass der Kunde bereit ist, Zeit in die Beantwortung eines Fragebogens zu investieren, sobald er seinen eigenen Nutzen erkennen kann, der sich aus dieser Befragung ergibt. Der Kunde muss die entsprechende Wertschätzung dafür erhalten, dass er seine Bedürfnisse kommuniziert. Diese Wertschätzung vermittelt man nicht mittels Incentive-Programmen wie sie die klassische Marktforschung häufig einsetzt. Es ist aus unserer Sicht kontraproduktiv, Kunden rein monetär zu motivieren. Die Antworten werden verzerrt, die Gefahr der Opportunität steigt. Der Kunde muss erfahren, dass man verantwortungs-

bewusst mit seinen Daten umgeht, seine Informationen ernst nimmt und man daraus tatsächliche Handlungen ableitet. Er muss aber auch begreifen, dass es heute zum modernen Kunde-Sein gehört, den Dialog zu pflegen und seine Anliegen zu äussern.

Viele Firmen haben den Anspruch, Kundennutzen zu stiften. Kundennutzen ist jedoch keine objektive Grösse, sondern weitgehend eine subjektive Wahrnehmung des Kunden. Wann schafft eine Unternehmung überhaupt Kundennutzen?

Die Marketingtheorie hat sich in den vergangenen Jahren intensiv damit beschäftigt, wie Kunden zufrieden gestellt werden können und wie man Kundenzufriedenheit misst. Erstaunlich aber ist, wie wenig Konkretes dabei herausgekommen ist. Meines Erachtens liegt der Schlüssel zur tieferen Erkenntnis darin, die Individualität der Kunden stärker zu berücksichtigen anstatt sich auf die Suche nach noch abstrakteren Modellen zu begeben. Zufriedenheit ist immer subjektiv. Wir wissen heute, dass es immer wieder andere Dinge sind, die den einzelnen Kunden zufrieden machen. Oft sind es sogar Details, die gar nicht im Fokus des Unternehmens stehen. Beim ISG Institut setzen wir uns intensiv mit dem Thema auseinander, wie sich die individuellen Präferenzprofile von Kunden oder auch Mitarbeitern erheben und abbilden lassen. Wir haben einen innovativen Zugang zum Marketing und zur Sozialforschung entwickelt. Unsere Messung von Zufriedenheit ist nicht allgemeiner Natur, sondern referenziert sich stets an den individuellen Präferenzen des Interviewten.

Kann das ISG Institut auf Basis ihres methodischen Ansatzes auch den Kundennutzen messen?

Dazu muss man zunächst „Kundennutzen“ definieren. Ich denke, dass man den hohen Abstraktionsgrad und die Komplexität dieses Begriffes reduzieren muss, indem man andere, konkretere Parameter wie die Kundenzufriedenheit, das Vertrauen oder die Loyalität definiert und dann misst. Wie bereits gesagt, unseres Erachtens sollte die Messung stets den individuellen Bezugsrahmen des jeweiligen Einzelkunden berücksichtigen.

Welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter?

Die Mitarbeiter sind wichtige Motivatoren, damit Kunden an solchen Messungen überhaupt teilnehmen. Auch müssen Studien zur Kundenzufriedenheit in den Unternehmen auf fruchtbaren Boden treffen und die Mitarbeiter den Willen haben, die Erkenntnisse zu akzeptieren und daraus zu lernen.

Ist Ihres Erachtens ein Umdenken in der Mitarbeiterführung erforderlich, um marketingorientiertes Mitarbeiterverhalten zu fördern?

Das würde ich so pauschal nicht formulieren. Manchmal reicht es auch aus, die bestehenden Freiräume zu nutzen, Initiative zu ergreifen und sich für den Kunden intern einzusetzen. Es ist natürlich bequemer, alles beim Alten zu belassen. Entscheidender als die Führung im engeren Sinne ist eine moderne Unternehmenskultur, die Flexibilität und Innovation nicht nur fordert, sondern auch fördert.

Viele Marketing- und Vertriebsverantwortliche steuern anhand ihre Aktivitäten anhand von Financial Reports. Umsatz- und Ertragszahlen sind aber ein Blick in den Rückspiegel. Lässt sich die zukünftige Kundenentwicklung anhand finanzieller Kennzahlen überhaupt beurteilen?

Man darf nicht vergessen, dass in finanziellen Kennzahlen auch die Zufriedenheit und die Loyalität der Kunden abgebildet ist. Schliesslich sind es in der Regel die treuen Kunden, die immer wieder kaufen. Problematisch an den finanziellen Kennzahlen ist jedoch, dass die nicht finanziellen Trigger wie Zufriedenheit und Loyalität in Finanzzahlen bis zur Unkenntlichkeit verdichtet werden. In dieser Informationsreduktion liegt eine grosse Gefahr, weil man so die Kundensituation nicht reell beurteilen kann. Das führt dazu, dass man gerade bei Budgetierungs- und Strategiefindungsprozessen häufig von fundamental falschen Grundannahmen ausgeht und deshalb die falschen Ziele setzt.

Das Gespräch führte Oliver Fiechter

Zur Person: Holger Haedrich, Dr. oec. HSG, war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen. Er gründete zusammen mit Prof. Dr. Torsten Tomczak die Managementberatung htp St. Gallen AG. Heute ist er Geschäftsführer der memo St. Gallen (Analysen und Konzepte für das strategische Marketing) sowie beim ISG Institut St. Gallen Leiter der Anwendungsentwicklung in den Bereichen Marketing und Vertrieb. Er realisiert mit Partnern aus der Praxis innovative Tools u. a. für die Messung von Kundenwert.