

Unverwechselbar in der Masse

Dr. Bernd Nolte

Die Konzentration auf die Kundenwünsche ist in. Es gibt kaum ein Unternehmen, das die Kundenorientierung nicht bereits für sich entdeckt hat oder 2005 nicht wenigstens dabei ist, sie (wieder) zu entdecken. Nach der einschneidenden Kostenreduktion der letzten Jahre, bei der es um das Innere der Unternehmen ging, ist nun wieder mehr die Außenperspektive gefragt, die Schlagkraft auf den Märkten. Auch bei den meisten Banken und Sparkassen.

4

»Gott erschuf den Menschen«, heißt es in der Bibel. Das ist nur die halbe Wahrheit. In Wirklichkeit hat Gott das Individuum erfunden. Wir haben nur 20.000 Jahre gebraucht, bis wir uns von der Masse zum Individuum entwickelt haben. Das liegt daran, dass das Individuum lange Zeit nicht gefragt war. Zu allem hat man die Massen gebraucht. Um Pyramiden zu bauen, um in Galeeren gegen den Strom zu rudern oder um Eisenbahnlinien oder Telegrafie und Telekommunikation rentabel zu machen. Damit ist es nun vorbei. Heute braucht man das Individuum. Und die Macht der souveränen Individuen wird noch weiter zunehmen. Denn wir befinden uns inmitten einer neuen Ökonomie. Vorbei ist die Zeit der Massenproduktion, die eine Kultur von Dingen schuf, die nicht genau passten, nicht genau gefielen, nicht den gewünschten Dienst leisteten. Heute brauchen wir knackig-passende Jeans für den asketischen Marathonläufer wie für den gewichtigen Bon-Vivant, sportliche Sneaker für den trendigen Rapper und den Freitags-lieben-wirs-im-Büro-lässig-Angestellten, Bildungsangebote für den nächtlichen Rapid-Learner wie den Vollzeitstudenten, Fahrzeugvarianten vom Gelände-Cruiser bis zum sportiven Fahrer. Noch vor wenigen Jahren waren die Produkte die Utopie des Kapitalismus. In wohlhabenderen hochentwickelten Wirtschaften sind es die Kunden. Und die Anbieter müssen ihre Wünsche erfüllen – und sonst gar nichts. One-to-one heißt das Paradigma.



Um Pyramiden zu bauen benötigte man Massen. Heute zählt das Individuum.

Foto: dpa

One-to-one steht für ein System, bei dem der Kunde den Eindruck haben muss, von einem einzigen Ansprechpartner betreut zu werden, und für diesen Partner der einzige Kunde zu sein. Die Deutschen der nächsten Jahre – vom Vielfacherben bis zum Multi-Jobber mit Hartz-IV- und Existenznöten – sind geprägt durch eine immer stärker ausgeprägte Ich-Zentrierung. Wir bekommen es immer öfter mit Menschen zu tun, die sich immer offener zu ihrem Egoismus bekennen: Mein Haus, mein Auto, meine Welt und mein Leben. Mit der Konsequenz, dass ein viel offensiveres Marketing und ein schnellerer Vertrieb auf uns zukommen: Ganz schnell beim Kunden sein und schnell begreifen, was er will und sich leisten kann. Jetzt und heute. Am Besten von den Augen und den Lippen ablesen. Und das bei einem Kunden, der sich nicht in die Taschen sehen lässt. Denn der gläserne Kunde, der nur zwei Bankverbindungen aktiv nutzt (eben die Sparkasse und vielleicht noch die örtliche Genossenschaftsbank) war eine Projektion der Vergangenheit. Ihr Kunde will heute individuelle Lösungen und ein gutes Gefühl dabei, und nicht ein- und mehrstündige Finanzchecks und »Anlage-Verhöre«. »Die wollen mich doch nur aushorchen, um mir dann eh' wieder einen ihrer 08/15-Fonds aufs Auge zu drücken«, kommentierte eine Kundin in einem Fernsehinterview dieses Verhalten.

Der aus seinen Traditionen herausgesprengte Ichling hat nicht mehr die feste Matrix der Lebensführung seiner Eltern und Großeltern. Er entscheidet selbst – nach dem Pippi-Langstrumpf-Prinzip: Ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt. Diese Kunden haben verschiedenste Identitäten und gehören gleichzeitig den verschiedensten Gruppierungen an. Tauchen in der Karibik und Wandern in der Eifel, Techno und Klassik, Porsche und Bausparvertrag, alles wird möglich – in einer Person. Die Vorstellung zur Masse einer Zielgruppe mit eindeutiger Identität zu gehören, behagt Markus Möglich und Corinna Multi überhaupt nicht. Mit schneller wechselnden Präferenzen und Möglichkeiten ausgestattet, warten sie nicht, bis sie an der Reihe sind und sie das passende Produkt oder die richtige Dienstleistung erhalten. Sie wollen alles sofort haben und am liebsten in unmittelbarer Nähe. Sie kennen ihren Marktwert und werden der Albtraum der Marktforscher: Sie sind viele.

Über ein Drittel der Deutschen lebt allein. In einer Stadt wie Hamburg lebt fast die Hälfte der Bevölkerung in Single-Haushalten. Vor allem »Mann« ist auf sich alleine gestellt, ohne

auf diese Autarkie vorbereitet zu sein. Hält dieser Trend an, so werden 42 Prozent der ledigen Männer und 40 Prozent der ledigen Frauen nie heiraten, sich schon mit 25 auf ein ich-zentriertes Leben einrichten. Und als Job-Nomaden höchstens mit dem Beruf vereinbare Bündnisse auf Zeit oder auf Distanz eingehen. Und in Zukunft werden sich neue, nicht auf Dauer angelegte, Formen des Zusammenlebens entwickeln, weil ständig ein neuer Kick her muss. Privat und erst recht im Verhältnis zu Marken und Unternehmen. Ehe lässt sich von Sexualität trennen und die noch einmal von Elternschaft. Die wiederum lässt sich mit Scheidung multiplizieren und das Ganze durch das Getrennt- oder Zusammenleben dividieren. Das ist die Formel der Zukunft. Selbst Markenhersteller verlieren heute die Hälfte ihrer Kunden innerhalb von fünf Jahren, die Hälfte ihrer Mitarbeiter in sechs Jahren und 30 Prozent ihrer Investitionen in 18 Monaten.

Da bringt es wenig, alle P-Kunden mit bunt zusammengewürfelten Prospekten regelmäßig zu bombardieren, sie in eine Drei-Klassen-Gesellschaft zu segmentieren (A-B-C), ihr Leben in eine stereotype Abfolge von Lebensphasen und Bedürfnissen zu gießen und alle möglichen Informationen über sie zu sammeln, ohne etwas Sinnvolles damit anzustellen. Da muss man sich schon etwas mehr einfallen lassen!

Zum Beispiel bei den Senioren. Wir können nicht das Multimedia-Zeitalter ausrufen und gleichzeitig die explodierende Bevölkerungsgruppe 55plus ausgrenzen. Denn die warten nicht auf Enkel, die nicht mehr kommen oder die Sparkassen-Top-Veranstaltung »Erben und Vererben«. Die wollen nicht in eine Seniorenresidenz abgeschoben werden und aufs Sterben warten, die wollen leben und was erleben. Bis 2010 wird jeder Zweite hier über 50 Jahre alt sein, während sich der Anteil der Jungen halbiert. Und alle vier Jahre steigt die Lebenserwartung um ein weiteres Jahr. Diese Kunden fliegen nach Mallorca, lesen »Die Zeit«, studieren endlich, was sie schon immer wissen wollten oder lernen Italienisch, gehen ins Kino, segeln, antworten auf Mails und folgen gerne Einladungen mit interessanten Persönlichkeiten. Die lassen sich zum frühest möglichen Zeitpunkt pensionieren und hören trotzdem nicht auf aktiv zu sein. Und spätestens, wenn die Oma von morgen die Forever-Young-Jacke der Stones, den Body der Fitness-Päpste trägt, ausschließlich Bio-Gemüse isst, mehr Sport treibt und

mehr verweist als je zuvor, müssen wir einsehen, dass hier 08/15-Marketing nichts bringt. 95 Mineralwasser, 74 Schokoriegel oder 65 TV-Kanäle mit acht Werbeblöcken à 5 Minuten werden nicht nur von diesen reifen Kunden nicht gerade als Bereicherung empfunden, sondern als Belästigung.

Wenn die Maus satt ist, schmeckt das Mehl ihr bitter. Nach diesem Prinzip verhält sich Ihr Kunde! Solange ein Produkt Mangelware ist, verspürt er Appetit darauf. Gibt es dasselbe Produkt aber an jeder Ecke zu kaufen, schlägt sein Bedürfnis in Gleichgültigkeit um. Je mehr die Leistungen sich gleichen, desto wichtiger wird in den Augen ihrer Kunden die Differenz, durch die sie sich von den anderen unterscheiden. *Nicht allein Besser-Sein oder Billig-Sein gibt dabei den Ausschlag, sondern vor allem das Anders-Sein. Austauschbare Angebote leben vom Prinzip Hoffnung, sie müssen den Kunden laut anschreien (»Geiz ist geil!« – »Ohne Mehrwertsteuer, jetzt kaufen!«), damit er sie wahrnimmt. Unverwechselbare Angebote aber faszinieren ihren Kunden – er möchte sich durch den Kauf selbst unverwechselbar und besonders machen – eben ein gutes Feeling haben und seine Probleme gelöst bekommen.*

Zum Beleg die Fakten: Besonderheiten lassen die Kassen klingeln. Das beweist eine aktuelle bundesweite Studie: Firmen, die vorbehaltlos auf den *Faktor Unverwechselbarkeit und Einmaligkeit* setzen, übertreffen in der *Kapitalrendite* ihre Einheitskonkurrenten um *191 Prozent*, in der *Umsatzrendite* sogar um *251 Prozent*. Insbesondere von den *innovativen* Betrieben, die durch die Einführung von neuen und marktgerechten Produkten und Leistungen den Bedarf Ihrer Kunden befriedigen oder sogar den latenten Bedarf ihrer Wunsch-Kunden wecken, ist zu erwarten, dass sie Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren jeweiligen Mitbewerbern aufweisen.

Entscheidend dabei ist: *Einmaligkeit ist immer das, was es in Ihrem Marktumfeld kein zweites Mal gibt.* Einmaligkeit ist ein *relativer – nicht selten sogar lokaler oder regionaler – Begriff!* Er bezieht sich nur auf eine ganz bestimmte Situation und auf ein ganz bestimmtes Umfeld. Ob irgendetwas am anderen Ende der Welt einmalig ist oder nicht, spielt im Grunde keine Rolle. Was alleine zählt, ist die *Einmaligkeit beim Ihrem Kunden – Ihrem Partner: Hier und jetzt!* Deshalb will Ihr Kunde keine nach Segment und Lebensphase vorkonfektionierte Produktempfehlung oder den

Finanz-Check, der so tut, als kenne der Sparkassenmitarbeiter seinen Kunden überhaupt nicht. Ihr Kunde will, dass sie ihm (oder ihr) zuhören, sein Leben mitdenken und die individuell passende Lösung parat haben. Da braucht's weniger PC-Programme und Verhör-Bögen, als vielmehr ein weißes Stück Papier, Zeit zum Zuhören und individuelle Lösungen (die natürlich aus vorkonfektionierten Produkten bestehen – wie die Zutaten eines vortrefflichen Menüs).

Die Zeit der nützlichen, aber seelenlosen Produkte ist deshalb vorbei. Der Kampf auf den Märkten der Zukunft dreht sich weniger um konkrete Produkte, sondern immer mehr um die Besetzung von Symbolen. Der Kunde kauft nicht allein ein Produkt, sondern auch die Statements um das Produkt herum und die damit verbundenen Mehrwerte. Er kauft nicht nur einen MP3-Player, er genießt einen i-pod von Apple, den Sound und die Wahrnehmung durch Dritte bei seinem Konsum-Auftritt in der S-Bahn oder im Park! Ist er im Augenblick genussorientiert, will er beispielsweise mit seinen Finanzprodukten das Leben genießen und tun, was Spaß macht. Er freut sich über kulturelle oder sportive Extras zu einem Fonds oder einem Sparprodukt, mehr Wohnqualität zu seiner Baufinanzierung. Ist er besitzorientiert, will er etwas Bleibendes schaffen, Vermögen bilden oder viel Geld verdienen und bei seinem »Anbau« von einem kompetenten Gärtner begleitet werden. Ist er hingegen sozial orientiert, will er mit anderen zusammen sein und sich mit und in seiner Sparkasse besondere Gemeinschaften erschließen, Erlebnisvielfalt und Gruppen-erlebnisse leben.

Und was machen Sie jetzt für eine Kundin, die heute den Arbeitgeber wechselt, mit ihrem Partner zusammenziehen will, vielleicht in fünf Jahren noch einen MBA machen möchte, in sieben Jahren ein Kind haben könnte und sich in zehn Jahren vielleicht wieder trennt, wieder in den Beruf zurückkehrt und sich in 15 Jahren um ihre pflegebedürftigen Vater kümmert?

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe mehr über veränderte Anspracheanlässe im Leben der Kunden von morgen und über die Möglichkeiten des Cross-Sellings und des Cross-Buyings.