

König Kunde, das ist klar. Vom Maler wird eine individuelle Ansprache und Leistung erwartet



Anspruchsvoll, aber unverbindlich

➔ **MARKETING** Trendforscher im Handwerk verzeichnen einen Wertewandel in der Kundenbeziehung: Kunden sind oft weniger bindungsbereit und sie suchen einzigartige, persönliche Produkte und Dienstleistungen, gerne auch mit Zusatznutzen. Mehr über den Wandel und seine Auswirkungen.

Max Müller weiß, was er will: Er möchte gut bedient und fair behandelt werden, sei es im Restaurant, beim Arzt oder vom Handwerker. So geht es auch seiner Frau Marie Müller-Lüden-scheid: Wenn ihr die neue Frisur nicht gefällt oder die Friseurin unsympathisch ist, dann sucht sie sich ein anderes Friseurgeschäft. So lange bis sie den Richtigen gefunden hat. Schließlich gibt es selbst in der Kleinstadt, wo sie lebt, eine große Auswahl. Hat sie den rich-

tigen gefunden, lobt sie ihn und empfiehlt ihn weiter, doch wenn etwas mehrmals nicht passt, dann ist sie auch hier schnell wieder weg. Dieses Kundenverhalten nimmt zu, es basiert auf veränderten gesellschaftlichen Werten. Denn: Nichts ist beständiger als der Wandel. So auch die Kundenmentalität.

Fundamentaler Wandel In einer immer noch aktuellen Veröffentlichung des Zentralverbands des Deutschen Handwerks

(ZDH) mit dem Titel »Megatrends der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf das Handwerk« werden die vielfältigen Veränderungen beschrieben, die »auf einen fundamentalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft« schließen lassen und »auch Handwerksbetriebe und die Organisation des Handwerks nicht unberührt lassen«, so die Autoren. Dieser Wandel birgt wie jede Veränderung sowohl Risiken als auch Chan-

cen. Um letztere für sich nutzen zu können, müssten die Grundströmungen und Einflussfaktoren des Wandels bekannt sein und die Handwerksunternehmen sollten bereit sein, sich offen damit auseinander zu setzen, so die Studienautoren.

Werteorientierung und Kundenmentalität Megatrends werden einerseits durch strukturelle Veränderungen bestimmt, die sich kaum oder nur bedingt beeinflussen lassen und andererseits durch politische Rahmenbedingungen. »Auf sie kann das Handwerk aktiv einwirken. Sie kann das Handwerk mitgestalten und vorantreiben«, so die Autoren der Studie. Um Konsequenzen aus den Megatrends für das Handwerk und seine Organisationen ziehen zu können, ist es wichtig, die Kennzeichen dieser Trends zu ergründen (siehe Kasten).

Abnehmende Bindungsbereitschaft bei Kunden liegt im allgemeinen Wertewandel begründet, so die ZDH-Autoren: »Die emotionale persönliche Bindung zwischen Kunde und Handwerker« gehe zurück. An ihre Stelle rückt eine ausgeprägte »Vertragsmentalität«. Sie sei »Ausdruck des Nebeneinanders von »Rationalität« und »Emotionalität«, das den Wertewandel in der Gesellschaft kennzeichne.« »Kunden und Mitglieder entscheiden zunehmend situationsspezifisch und nach Kosten-Nutzen-Kalkül. Gesucht wird nach einem Zusatznutzen (Mehrwert).« Die Studienautoren betonen dabei den steigenden Aufwand für Betriebe, wenn »Mehrwertleistungen« zur Kundenbindung erbracht werden müssen.

Das »Sowohl als auch« des Wandels Ein weiteres Merkmal ist der Megatrend der Individualisierung. Sie kommt bei Kunden im Wunsch nach einzigartigen, persönlichen Produkten zum Ausdruck, die dem Handwerk die Chance einer Alleinstellung bei der individuellen Leistungserbringung gegenüber industriellen Einheitsprodukten ermöglichen. Jeder Trend hat eine Gegenbewegung. Die ZDH-Autoren ordnen diese in sogenannte Ambivalenzpaare, die das »Sowohl als auch« des Wandels beschreiben und zugleich die Vielfalt der Wirkungsfelder widerspiegeln. Die Studie beschreibt sieben Ambivalenzpaare, darunter die oben erwähnten Paare »Rationalität« und »Emotionalität« sowie »Individualisierung« und »Vereinheitlichung«.

Sowohl rational als auch emotional Neue Technologien führen dazu, dass der moderne Kunde informierter und aufgeklärter ist und in der Folge verstärkt rationale Entscheidungen trifft – zu Lasten der Bindungsbereitschaft. Das ist die eine Seite des Spannungsfelds Rationalität – Emotionalität. »Selbst aus langjährigen Bindungen werden keine künftigen Verpflichtungen abgeleitet. Die rationale Variante sind »abwägende« Bin-

»Selbst aus langjährigen Bindungen werden keine künftigen Verpflichtungen abgeleitet.«

dungen im Sinne einer Vertragsmentalität. Bindung und Engagement erfolgen nicht mehr bedingungslos«, so die Studienautoren.

Auf der anderen Seite stehe der Wunsch nach emotionalem Erleben. »Emotionalität bietet Sicherheit und Orientierung, wo rationale Entscheidungen auf Grund der Informationsfülle nicht mehr möglich sind«, so die Autoren der ZDH-Studie. »Erlebniseinkauf und ein gutes Produktimage lassen das Preisbewusstsein für einen Moment ruhen.« Kunden

könnten über eine gute Gesprächsatmosphäre oder ein gutes Image gebunden werden. Für Fachkräfte spiele immer mehr die Identifikation mit dem Unternehmen über »emotionale Nähe« eine immer größere Rolle, so die Autoren weiter.

Individualisierung und Vereinheitlichung Beim Megatrend Individualisierung gehe es beispielsweise um Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung und werde vermehrt auf das Arbeitsleben übertragen. »Kunden erwarten eine individuelle, persönliche Ansprache. Gerade die individuelle, speziell auf den Kunden zugeschnittene Leistung ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal

handwerklicher Arbeit«, so die Autoren. Individualisierung bedeute darüber hinaus eine klare Zielgruppenansprache und eine zunehmende Segmentierung der »Anspruchsgruppen« im Produkt- und Dienstleistungsangebot. Dem gegenüber steht der Gegentrend der Vereinheitlichung: Größere Märkte, Massenproduktion und der Einfluss der Medien haben eine Vereinheitlichung des Kommunikationsstils bewirkt. Gefragt ist, was »in« ist. Das Markenbewusstsein der Kunden gibt der »

TIPP

Kennzeichen von Megatrends

Insgesamt lassen sich vier gemeinsame Merkmale des Wandels ausmachen:

- **Ambivalenz der Entwicklungsrichtungen:** Megatrends sind häufig durch ein Nebeneinander der Entwicklungsrichtungen gekennzeichnet. So steht z. B. dem Megatrend der Globalisierung eine deutliche Regionalisierung gegenüber. Das Besondere daran: Es geht nicht um ein »entweder oder«, sondern um ein »Sowohl als auch«.
- **Vielfalt der Wirkungsfelder:** Megatrends wirken sich meist nicht nur auf einen bestimmten Bereich aus, sondern betreffen verschiedene Felder unter den vielfältigsten Aspekten. Es kann daher vorkommen, dass ein Megatrend in verschiedenen Bereichen unterschiedliche Konsequenzen mit sich bringt.
- **Probleme der Planbarkeit:** Gemeinsames Kennzeichen der künftigen Entwicklungen ist zudem, dass sie sich einer verlässlichen Planbarkeit entziehen. Langfristige Strategien können nur noch grundsätzliche Orientierungslinien bieten, besitzen aber keine dauerhafte Handlungs- und Entscheidungsrelevanz. Das bedeutet, flexibel und offen auf Entwicklungen zu reagieren.
- **Wandel als kontinuierliche Herausforderung:** Die Entwicklungen vollziehen sich nicht in Schüben, sondern fließend. Alle Beteiligten müssen daher den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wandel als kontinuierliche Herausforderung begreifen. Das bedeutet eine ständige Auseinandersetzung im Sinne von lebenslangem Lernen und anhaltendem Wandel. Nicht die richtigen »Rezepte«, sondern die richtige Einstellung und Haltung gegenüber den Veränderungen entscheiden darüber, wie erfolgreich das Handwerk diesen Wandel gestaltet.

Quelle: ZDH-Studie »Megatrends der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf das Handwerk«



Das Erlebnis mit dem Auto wird wichtiger als die Marke

Fotos: Drobot/Dean/fotolia

Massenware den Anschein von Individualität«, so die ZDH-Autoren.

Maßgeschneidert und zusammengestellt

Der Online-Handel treibt die Individualisierung des Konsums auf die Spitze: mit Turnschuhen, Müsli oder Möbeln, die der Kunde nach eigenem Gusto gestalten kann. Der 2007 gegründete Online-Versender mymuesli.com ist ein Vorreiter des Individualisierungstrends: Er bietet Bio-Müsli zum individuellen Zusammenstellen an, bis zu 566 Milliarden Müslivariationen seien möglich. Online sind Konfiguratoren, die eine individuelle Zusammenstellung eines Produkts ermöglichen, hoch im Kurs. Dies gilt auch für die Auswahl im Laden: So bietet etwa Liebherr mit »MyStile« die Möglichkeit, ihre Kühlgeräte individuell und nach eigenen Vorstellungen zu gestalten.

Der flüchtende Kunde Neben der Auswirkungen der beschriebenen Ambivalenzpaare ist die abnehmende Bindungsbereit-

schaft als Folge des Wertewandels in der Gesellschaft ein wichtiges Trendmerkmal. Diplom-Betriebswirtin und Businesscoach Anne M. Schüller bestätigt, dass die Wechselbereitschaft der Kunden so hoch ist wie noch nie. »Das neue Phänomen heißt: der flüchtende Kunde. Immer schneller dreht sich das Karussell aus Kunden akquirieren, Kunden loyalisieren, Kunden verlieren. Dabei sind es vor allem

»Es sind es vor allem die Stammkunden, die über das Schicksal eines Anbieters entscheiden.«

die Stammkunden, die über das Schicksal eines Anbieters entscheiden«, so die Buchautorin. Umso wichtiger sei es nun zu verstehen, wie Loyalität funktioniert. Es sei kein Wunder, wenn Kundenbindung nicht mehr angesagt ist, denn »die Anbieter selbst haben die Kunden zur Untreue erzogen und zu Schnäppchen-Nomaden gemacht«, so Schüller. Bestandskunden werden viel zu oft vernachlässigt und nur Neukunden regelrecht hofiert,

sei es beim Handyvertrag oder der Kfz-Versicherung. Nur wer kündigt und woanders neu beginnt, bekommt günstigere Tarife.

Gefragt ist das besondere Erlebnis

Laut Automobilbarometer 2018 von Consors Finanz würden nur 31 Prozent der Autokäufer aus der Gruppe der 18- bis 29-Jährigen beim Neukauf eines Fahrzeugs der zuvor gewählten Marke treu bleiben. »In der Experience-Gesellschaft ist nicht mehr das Auto selbst das Statussymbol, sondern das Instagram-Fotoalbum des letzten Roadtrips. Daher muss der Hersteller sicherstellen, dass er dem

Kunden genau diese einzigartige Erfahrung ermöglicht«, formuliert es Prof. Dr. Sven Henkel, Professor of Marketing, Director Research Area Automotive & Mobility EBS Business School. Und auch beim Händler würden junge Käufer vor allem Erlebnisse suchen, die über die simple Kaufanbahnung hinausgehen. Henkel rät: »Autohäuser müssen sich von einer reinen Verkaufs- zu einer Interaktionsplattform entwickeln, auf der das Produkt erklärt und ausprobiert werden kann und die Markenwelt gelebt wird.« Dieses Erlebnisangebot muss dabei parallel auch im Internet verfügbar sein.

Kundenloyalität ist der größte Schatz

Anne M. Schüller erläutert, dass das größte Vermögen, das ein Unternehmen besitzt, die Loyalität seiner Kunden sei. »Je länger es einen rentablen Kunden hält, desto mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen.

Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst keinen einzigen Kunden zu verlieren, den man behalten will«. Natürlich sei auch das Neugeschäft wichtig, aber nur dann, wenn man es nicht auf Kosten seiner Bestandskunden mache. »Der Aufbau einer nachhaltigen Kundentreue ist somit eine der vorrangigsten unternehmerischen Herausforderung der Zukunft«, weiß Schüller. Sie gibt zu Bedenken, dass Loyalität heute ein flüchtiges Gut sei und man sie sich – genau wie seinen guten Ruf – immer wieder neu verdienen müsse. Der Schlüssel dazu sind ein hoher Nutzwert, eine außergewöhnlich attraktive Leistung und der Aufbau tiefen Vertrauens.

Loyale Kunden sind Wunschkunden,

bringt es Florian Endres, Social Media Marketing Specialist bei Salesforce in München im Blog auf www.salesforce.com auf den Punkt. Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität würden oft in einem Atemzug genannt, obwohl sie von zwei grundsätzlich verschiedenen Ansätzen ausgingen. Bei der Loyalität ist die Treue des Kunden freiwillig, es geht vom Kunden aus, dass eine Bindung bzw. Anziehung entsteht. Bei der Kundenbindung wird ein gewisser Druck von Unternehmen auf den Kunden ausgeübt, beispielsweise wenn Wechselabsichten durch Barrieren in den AGBs erschwert werden.

Werteorientierung der Konsumenten

Nicht alle Werte sind über Generationen stabil. So waren nach Ende des Zweiten Weltkriegs vor allem materialistische Werte wichtig: Besitz, Wohlstand, der Wunsch nach Ordnung sowie Beständigkeit und Sicherheit. Heute sind es eher postmaterielle Werte. Laut dem Werteindex 2018, herausgegeben von Peter Wippermann und Jens Krüger, hat der Wert »Natur« erstmals seit der Erhebung des Werte-Index im Jahr 2009 den Höchstwert im Ranking erreicht. Der Wert »Familie« klettert um drei Plätze auf den dritten Rang und hat damit massiv an Bedeutung gewonnen. Doch die Individualisierung ist der übergreifende Trend. Diese Entwicklung ist besonders schön für das Handwerk, das durch die Handarbeit Unikate schafft und mit oft traditionellen Werkzeugen sehr modern und individuell produziert. Beispiele dafür, wie erfolgreich sich das Handwerk damit durchsetzen kann, finden sich auf den folgenden Seiten.

Bärbel Daiber



Interview mit Anne M. Schüller, Businesscoach und Keynot-Speaker, Anne M. Schüller Management Consulting München

»Anbieter, die sich nicht besonders anziehend machen, verschwinden vom Markt.«

Mappe: Frau Schüller, Trendforscher im Handwerk verzeichnen einen Wertewandel in der Kundenbeziehung: Kunden sind oft weniger bindungsbereit und sie suchen einzigartige, persönliche Produkte und Dienstleistungen. Wie sind Ihre Erfahrungen?

Anne M. Schüller: Beide Beobachtungen stimmen. Heutzutage sind die Kunden jederzeit absprungbereit. Informationen, Überblicke, Vergleiche und Erfahrungen Dritter holt man sich aus dem Web. Und weil einem die Angebote über lernende Algorithmen laufend, personalisiert und zunehmend passend zugespielt werden, wird man ständig zur Untreue verführt. So ist es leicht, Neues zu testen. Wechseln ist längst völlig normal. Zudem fallen »solide« Leistungen und Beliebtheit gnadenlos durch. Standard und Mittelmaß locken heutzutage niemanden mehr. Anbieter, die sich nicht auf eine ganz individuelle Art und Weise besonders anziehend machen, verschwinden vom Markt.

Mappe: Wie beurteilen Sie die Einschätzung, dass hinter einer abnehmenden Bindungsbereitschaft ein Generationenproblem steckt, in dem Sinne, dass ältere Kunden treuer sind als die neue Generation der Digital Natives?

Anne M. Schüller: Heute ist dieses Generationenverhalten sichtbar als früher und es wird durch das Web verstärkt, doch grundsätzlich war das schon immer so: Junge Menschen sind Neuem gegenüber aufgeschlossener, sie sind ausprobierfreudiger und auch zu Risiken bereit. Ältere Menschen hingegen streben im Allgemeinen mehr nach Sicherheit und ziehen das Bekannte und Vertraute eher dem Neuen vor. Dies wird übrigens

durch komplexe biochemische Prozesse im Gehirn ausgelöst und unterstützt.

Mappe: Was können Dienstleister, KMU und Handwerksbetriebe tun, um die Bindungsbereitschaft von Kunden zu erhöhen?

A. M. Schüller: Da gibt es natürlich eine unglaubliche Fülle von Möglichkeiten, ich habe ganze Bücher darüber geschrieben, z. B. »Touch.Point:Sieg. – Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation«. Von entscheidender Bedeutung ist alles, was nach einem Abschluss passiert: Werden alle gemachten Versprechen nicht nur eingehalten, sondern idealerweise sogar überboten? Bleibt man mit seinen Kunden in Kontakt, oder vergisst man ihn nach vollbrachter Leistung? Werden Stammkunden besser oder im schlimmsten Fall schlechter als Neukunden gestellt? Wie kundenfreundlich ist der Service? Ist all das, was in dieser Phase passiert, wirklich so beeindruckend gut, dass es einen Anbieter empfehlenswert macht? Das ultimative Ziel für Firmen in der digitalisierten Ökonomie ist das Erreichen der (regionalen) Hyperrelevanz. Hyperrelevanz genießen nur Unternehmen, Produkte und Marken, an denen man einfach nicht vorbeikommt. Sie bieten eine derart unwiderstehliche Leistung, dass Kunden »meilenweit laufen«, um stolze Nutzer oder Besitzer zu sein. Man ist Fan und trägt diese Botschaft hinaus in die Welt. So wird man zum Vorverkäufer bei neuen Kunden.

Mappe: Vielen Dank.

<http://www.mappe.de>

Das vollständige Interview finden Sie auf [mappe.de](http://www.mappe.de)

