

Neue Erfolgsstrategie: **One-to-one-Marketing**

# „Schlechte Kunden am besten gleich loswerden“

„Die besten Kunden zahlen die höchsten Preise“ und „schlechte Kunden sollte man am besten gleich loswerden“ – zwei Leitsätze, die Unternehmer beim One-to-one-Marketing beherzigen sollten.

VON WALTER EMBERGER<sup>1</sup>  
UND ROBERT KROMER<sup>1</sup>

One-to-one-Marketing ist ein neuer Begriff, der mehr als eine Modeerscheinung sein wird und drauf und dran ist, das Denken und Handeln vieler Wirtschaftstreibender nachhaltig zu ändern. Die Basis dafür haben Don Peppers und Martha Rogers<sup>2</sup> aus den USA gelegt. Die Idee des One-to-one-Marketings (häufig 1to1 abgekürzt) ist verhältnismäßig simpel und der Geschäftspraxis eines Greißlers früherer Jahre nachempfunden: „Jeder Kunde ist wichtig, und wenn es uns gelingt, seine ureigensten individuellen Bedürfnisse zu befriedigen, wird er zufrieden sein und uns langfristig als treuer und guter Kunde erhalten bleiben!“

Bestehende Kundenbeziehungen zählen zu den wertvollsten Teilen des Kapitals einer Firma. Es ist um vieles leichter und wesentlich kostengünstiger, die Nachfrage schon bekannter Kunden zu befriedigen, als Neukunden zu gewinnen. Erstaunlicherweise sind dennoch fast alle Vertriebsstrategien in erster Linie darauf ausgerichtet, Neukunden zu gewinnen, wodurch wenig Zeit und Energie für die optimale Betreuung bestehender

Kunden bleibt. Im Rahmen von 1to1-Marketing-Initiativen gilt es daher, einseitige Orientierung am Neukundengeschäft hin zu einer umfassenden Kundenorientierung und -bindung zu verändern.

## „Kunden“ statt „Produktmanagement“

Um im Markt langfristig erfolgreich zu sein, sollten Sie

- Ihre Kunden persönlich kennen,
- die (sich ändernden!) individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden über einen längeren Zeitraum verfolgen,
- auf aktuelle individuelle Befindlichkeiten des Kunden eingehen und

- diesem individuelle Produktvarianten anbieten können.

Ein 1to1-Marketer definiert den Marktanteil nicht etwa als Anteil am Gesamtmarkt, der ja aus vielen anonymen Kunden besteht, sondern als Anteil an dem mit jedem einzelnen bestehenden Kunden möglichen Geschäft. Viele dieser neuen Ideen scheinen selbstverständlich und klingen simpel und vertraut. Bei näherer Betrachtung stellt sich aber sehr schnell heraus, daß viele Unternehmen nicht einmal die einfachsten Prinzipien des 1to1-Marketings befolgen können, denn sie kennen die Kunden nicht, die ihre Produkte und Dienstleistungen konsumieren. Warum? In manchen Fällen sind die Kunden zu zahlreich (Cash-and-carry-Märkte, Versorgungsunternehmen, Großbanken, Verkehrsbetriebe etc.), in anderen sind die Produkte zu uniform bzw. zu unpersönlich (Nahrungsmittel, Konfektionsware etc.), und wieder andere Unternehmen sind schlicht und einfach zu groß, um ihre Kunden (persönlich) zu kennen (multinationale Konzerne, Verbände etc.).

Daß dies dennoch nicht so sein muß, beweisen viele Beispiele aus den USA und Großbritannien, wo mit Hilfe von Kundenkarten und anderen Methoden Kunden individuell erkannt und behandelt werden. Doch Vorsicht, je mehr Unternehmen erkennen, wie wichtig das Wissen um ihre Kunden ist, desto mehr Kundenkartenprojekte schießen aus dem Boden. Spätestens wenn die Geldbörse keinen zusätzlichen Platz für weitere Kundenkarten bietet, wird die Bereitschaft, an derartigen Programmen teilzunehmen, verschwunden sein. Innovative Unternehmen arbeiten daher nicht am hundertsten Kundenkartenprojekt, sie gehen längst zu neuen und weitaus effizienteren Verfahren der Kundenidentifikation über. Viele Initiativen orientieren sich an den



Illustration: Ammann

<sup>1</sup>) Walter Emberger und Robert Kromer sind Unternehmensberater in Salzburg und Wien.  
<sup>2</sup>) Siehe dazu Don Peppers/Martha Rogers: The 1:1 Future: building relationships one customer at a time, 418 S., 1997, Currency Doubleday, ISBN-0-385-48566-2.

neuen Möglichkeiten, die E-Commerce und Telekommunikation bieten, andere denken intensiv über die Verwendung von Mobiltelefonen als Hilfsmittel zum Dialog mit ihren Kunden nach.

Bei 1to1-Marketing-Projekten geht es nicht nur darum, den Kunden als Individuum zu erkennen, aus dieser Erkenntnis müssen auch die richtigen Schlüsse gezogen werden. Nur etwa 20 Prozent der Kunden tragen zu etwa 80 Prozent des Unternehmenserfolgs bei, und diese 20 Prozent gilt es zu erkennen und besonders zu behandeln. Behandeln Sie nicht alle Kunden gleich, behandeln Sie die Kunden nach ihrem Wert für das Unternehmen!

Konsequente 1to1-Marketer werden daher Ideen entwickeln, wie sie ihre besten Kunden aus der Masse hervorheben und ihrer Bedeutung entsprechend behandeln können. Zahlreiche Bonusclubs, Travelclubs und ähnliche Einrichtungen sind ein Beleg dafür, daß dieser Gedanke bei großen international tätigen Unternehmen schon weit verbreitet ist.

Wirklich konsequente Vertreter der neuen Marketingstrategien gehen noch einige Schritte weiter, sie versuchen „unprofitable“ Kunden gleich ganz loszuwerden. Auch dies wirkt befremdlich. Immerhin hat man sich bisher immer bemüht, Neukunden zu gewinnen und bestehende Kunden nicht zu verlieren. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich freilich, daß auch diese Vorgangsweise Logik und Charme hat. Es muß ja nicht so sein, daß weniger attraktive Kunden gleich an die Konkurrenz abgetreten werden (obwohl es auch Verfechter dieser Idee gibt). Viel häufiger macht es Sinn, kleinere Partnerfirmen mit anderen Kostenstrukturen zu suchen, die diese Kunden übernehmen und im Sinne des eigenen Unternehmens weiterbetreuen.

### **Die besten Kunden zahlen die höchsten Preise**

1to1-Profis verlangen von ihren besten Kunden höhere Preise als von anderen. Dadurch wird der „gesunde“ Menschenverstand auf eine Prüfung gestellt. Sind wir nicht alle gewohnt, daß gute Kunden bessere und damit niedrigere Preise als andere erhalten? Was könnte einen guten Kunden dazu veranlassen, höhere Preise zu zahlen und trotzdem zufrieden zu sein? Auch dieses Rätsel ist schnell gelöst. Wird den Kunden ein für sie wichtiger Zusatznutzen geboten, sind sie auch bereit, höhere Preise zu zahlen. Hier zeigen uns Fluglinien, wie

das geht. Business-class-Kunden zahlen Preise, die weit über denen der Economy-class liegen, und sind im Normalfall dennoch zufrieden. Sie genießen besseren Service, mehr Platz, haben Privilegien beim Einchecken und werden auch sonst prioritär behandelt. Bei zu starkem Auseinanderklaffen der einzelnen Preiskategorien gibt es zwar bisweilen Spannungen, im großen und ganzen können die Fluglinien aber als ausgezeichnetes Beispiel für positive Differenzierungsstrategien herangezogen werden.

Neue Möglichkeiten zur individuellen raschen Ansprache der Kunden ergeben sich durch die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien wie Internet, E-Commerce und Call Center. Sie ermöglichen die direkte Kommunikation zwischen Produzenten und Endkonsumenten. Sie erleichtern den Dialog mit den Kunden und machen diesen auch wirtschaftlich sinnvoll. Ist die technische Infrastruktur einmal geschaffen, kann der Austausch von Informationen kostengünstigst erfolgen. Das Empfangen und Versenden von E-Mails, der Besuch von Internet-Seiten etc. können jederzeit und fast ohne Einschränkungen erfolgen. Diese Entwicklung hat aber auch ihre Schattenseiten: Kann sich der Konsument in Sekundenschnelle informieren und Bestellungen bequem von seinem Schreibtisch erledigen, erwartet er natürlich eine ebenso prompte Erledigung seines Auftrags. Und genau hier liegt derzeit noch eine der größten Schwachstellen der neuen Möglichkeiten des E-Commerce. Gelingt es nicht, den Erwartungshaltungen der Kunden bezüglich rascher und kostengünstiger Auslieferung zu entsprechen, kann der Internet-Auftritt leicht das Gegenteil der gewünschten Wirkung bringen.

Dennoch, wer einen Dialog mit seinen Kunden führen will, wird um den Einsatz moderner Medien nicht herumkommen.

Der Höhepunkt einer 1to1-Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen ist erreicht, wenn es nicht nur gelingt, den einzelnen Kunden bei jeder Transaktion zu erkennen, sondern ihm auch individualisierte Angebote zu erstellen, die seinen Bedürfnissen entsprechen. Etwa eine Telefongesellschaft, die nach eingehender Analyse einem wertvollen und abwanderungsgefährdeten Kunden unaufgefordert das Angebot macht, in jene drei Regionen, die er am öftesten anruft, günstiger zu telefonieren.

1to1-Marketing ist ein Trend, dem wir ►

in Zukunft an vielen Stellen begegnen werden und der einigen jener Unternehmen zu schaffen machen wird, die den Kunden weiterhin als anonymer Masse begegnen und nicht bereit sind, auf deren individuelle Bedürfnisse einzugehen. Gleichzeitig ist

1to1-Marketing ein sehr altes Instrument, das wahrscheinlich schon die Händler in Mesopotamien beherrschten, das aber durch Informatik und Telekommunikation neu erfunden und neuen Anwendungen zugänglich gemacht wurde.

### 1to1-Marketing am Beispiel einer Pizzakette

Ein Kunde ruft die österreichweit bekannte gebührenfreie Telefonnummer an, sein Anruf wird, sofern er von dieser Telefonnummer schon einmal angerufen hat, durch ACD (Automatic Call Distribution) sofort zum nächstgelegenen Laden der Pizzakette durchgestellt. Wenn dort gerade besetzt ist, kommt er automatisch in das von der Pizzakette beauftragte Call Center. Dort kann er seine Bestellung durchgeben. Diese wird elektronisch der nächstgelegenen Filiale übermittelt, wo sie am Bildschirm aufscheint, so, als hätte er dort persönlich geordert. Seine Adresse, seine letzten Einkäufe, seine Standardpizzas, seine Kennzeichen – wie der mit ihm getätigte Umsatz oder gar sein Ertrag – werden während der Bearbeitung des Geschäftsfalls auf dem Bildschirm angezeigt. Auch seine etwaigen Beschwerden werden in der Kundenhistorie gezeigt.

Ein Kunde, der zum erstenmal bei der Pizzakette anruft, kommt automatisch

in das Call Center. Dort beginnt dann der Zyklus des 1to1-Marketings für ihn, also Identifizieren – Differenzieren – Interagieren – Personalisieren – Beschleunigen.

Die Vorteile für den Kunden sind klar: Er hat keine besetzten Telefonleitungen mehr, wie es sie natürlich stets gab, wenn er kurz vor der „Zeit im Bild“ im nächstgelegenen Pizzaladen direkt angerufen hat. Er braucht auch seine Sonderwünsche nicht jedesmal neu zu formulieren, da diese Information gespeichert ist, er braucht also nur zu sagen: „Das Übliche.“ Mit diesen Informationen über den Kunden kann die Pizzakette auch ihre wertvollsten Kunden (MVC – „Most Valuable Customers“ – im 1to1-Jargon) identifizieren, um diesen besondere Angebote zu machen, ihnen bevorzugten Zugang zu geben – etwa via E-Mail, SMS (Short Message Service) per Handy – oder sie in lokale Marketingaktivitäten einzubinden.

### Checkliste: Sind Sie reif für 1to1-Marketing?

- Verfolgen Sie den Weg, den ein Schreiben an einen Kunden durch Ihre Organisation geht.
- Tun Sie dasselbe mit einem Schreiben eines Kunden an Ihre Organisation.
- Rufen Sie unerkannt in Ihrem eigenen Unternehmen an. Wie lange müssen Sie warten, wie wird begrüßt, wie werden Sie verbunden etc.?
- Rufen Sie auch bei Konkurrenzunternehmen an und wiederholen Sie das, was Sie in Ihrem eigenen Unternehmen getan haben.
- Nutzen Sie hereinkommende Telefonate, um zu erfahren, was Ihre Kunden von Ihnen denken. Stellen Sie Fragen.
- Verstärken Sie den Dialog mit Ihren Kunden über alle Medien.
- Treten Sie mit Ihren verlorengegangenen Kunden – den für Sie wertvollen unter diesen – in Dialog: rufen Sie diese an. Oft sind Kunden nur untreu gewor-

den, weil Sie sich nicht um sie gekümmert haben. Die Rückgewinnungsrate durch Anrufe – der Kunde sieht ja, daß man sich um ihn kümmert – ist hoch!

- Nutzen Sie die Technologie. Ohne sie gäbe es 1to1-Marketing nur beim Greißler. Die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sind enorm. Sie müssen nur genutzt werden, und zwar von Menschen. Aufgrund des Preisverfalls ist moderne Informations- und Kommunikationstechnologie nicht mehr nur den Großen vorbehalten.
- Stellen Sie sicher, daß Ihr Unternehmen mit dem 1to1-Denken Schritt halten kann. Dazu genügt es nicht, wenn der Marketingleiter Konferenzen zu diesem Thema besucht und darin geschult ist. Das ganze Unternehmen – technische Systeme, Organisation und MitarbeiterInnen – muß damit vertraut und darauf ausgerichtet sein. 