

3 Mensch versus Maschine

Segmentierung, Bedürfnisse und Fitnesskriterien

3.1 Neue Wege, den Zweck Ihrer Kunden herauszufinden

Bevor Sie bewerten können, ob Ihr Produkt oder Service Fit for Purpose ist, müssen Sie in der Lage sein, den Zweck und die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu bestimmen. In den letzten Jahren haben wir zwei Ansätze entwickelt, um mehr über die Bedürfnisse der Kunden zu erfahren:

1. Sie interagieren mit Menschen, um deren Geschichten abzuleiten.
2. Sie nutzen Umfragen und statistisch erhobene Daten.

Der erste Ansatz beruht auf der Tatsache, dass Menschen von Natur aus in der Lage sind, Geschichten zu erzählen und zu interpretieren. Der zweite Ansatz nutzt sowohl nach außen sichtbare quantitative Dinge, die man messen kann, wie zum Beispiel die Zeit, als auch weniger sichtbare qualitative Dinge. Aber auch die qualitative Sicht bezieht sich immer noch auf Fakten: Beobachtungen, die in bestehende Kategorien einsortiert werden. Diese zwei Ansätze, der menschliche und der technische, sind so grundlegend von Bedeutung, dass wir ihnen die Kapitel 8 und 9 gewidmet haben, um sie in der Tiefe zu behandeln.

3.1.1 Fokusgruppen untersuchen und gruppieren gemeinsame Geschichten

Wer weiß, warum Neeta Pizza bestellt hat? Wer kann am besten verstehen, welche Bedürfnisse sie hatte, als sie ihren Pizza-Lieferservice auswählte? Wenn Zak's oder Westside Pizza neue Rezepte entwickeln (Design), neue Zubereitungsmethoden einführen (Umsetzung) oder ihren Lieferservice ändern, wer würde als Erster wissen, ob die Kunden etwas von diesen Verbesserungen bemerken und warum? Die Antwort ist einfach: der Kundenservice, die Mitarbeiter mit direktem Kontakt zum Kunden. Die Mitarbeiter, die die Bestellung entgegennehmen, und die Boten, die die Pizza ausliefern, verfügen über die wertvollsten Informationen, die das Unternehmen benötigt, um langfristig überleben zu können. Sie wissen, warum die Kunden sich dafür entschieden haben und was sie sich erhoffen, wenn sie das Produkt oder den Service nutzen.

Wenn Sie soziale Netzwerke für den Kundenservice nutzen, erfahren die Mitarbeiter, die Twitter, Facebook oder Snapchat beobachten, sehr schnell, welche Veränderungen Ihre Kundenbeziehungen beeinflussen.

Interessanterweise sind in vielen Unternehmen, die physische Produkte oder Services anbieten, die Mitarbeiter, die das »Warum« des Kunden am besten kennen, diejenigen, die am schlechtesten bezahlt werden und am häufigsten ihren Job wechseln. Viele Unternehmen wertschätzen die Mitarbeiter nicht, die direkt mit dem Kunden interagieren. Sie behandeln diese wie austauschbare Standardressourcen und akzeptieren eine hohe Fluktuation in diesem Bereich. Es gibt kein institutionalisiertes Lernen und nur wenig Weiterentwicklung. Wertvolle Informationen, die selbst durch teure Marktforschung kaum erlangt werden können, gehen mit jeder Kündigung verloren.

Wir empfehlen Ihnen, Ihr Kundenservicepersonal darin auszubilden, achtsam zu sein, und sie zu ermutigen, mit dem Kunden ins Gespräch zu kommen. Nutzen Sie Ihren Kundenservice, um aus Interaktionen mit Kunden deren Geschichten abzuleiten. Führen Sie in regelmäßigen Abständen Diskussionsrunden (Fokusgruppen) mit Ihrem Kundenservice durch. Lassen Sie sie Geschichten von realen Kunden erzählen und achten Sie dabei auf Muster und gemeinsame Hintergründe. Wenn Sie eine Gruppe mit ähnlichen Geschichten entdecken, benennen Sie diese und geben Sie ihr einen Namen. Sie haben damit ein neues Segment entdeckt. Nun können Sie einen Schritt weiter gehen und genauer hinhören: Wie nutzen Kunden in diesem Segment Ihr Produkt oder Ihren Service? Warum haben sie sich dafür entschieden? Was war der Grund oder das Bedürfnis dahinter und wie gut erfüllt Ihr Produkt oder Service diese? Ausgehend von diesen Geschichten können Sie nun beginnen, die Kriterien zu formulieren, nach denen die Kunden entschieden haben, und welche Schwellwerte dabei für sie noch akzeptabel sind. Dieses Konzept stellen wir Ihnen ausführlich in Kapitel 8 vor.

British Airways hat neuerdings sein Abfertigungspersonal an den auswärtigen Gates an Anbieter wie Menzies Aviation ausgegliedert. Wenn Passagiere an einem Übersee-Flughafen, wie zum Beispiel in Deutschland, einchecken, werden sie in der Regel durch Mitarbeiter in der Kleidung von Menzies bedient. Kunden, die mit British Airways von Deutschland aus fliegen, treffen erst auf einen Mitarbeiter mit British-Airways-Uniform, wenn sie das Flugzeug betreten. Die Crew in der Kabine ist in der Regel so beschäftigt, dass sie höchstens mal mit Passagieren aus der ersten Klasse ein kurzes Gespräch führen kann. Sie hat einfach keine Zeit, sich mit den Passagieren zu unterhalten, um herauszufinden, warum diese mit British Airways fliegen. Die Folge davon ist, dass die Mitarbeiter von Menzies viel besser wissen, warum Kunden mit British Airways fliegen, als deren Mitarbeiter. Zusätzlich ersetzt British Airways an seinen Heimatflughäfen wie London Heathrow ihr Abfertigungspersonal durch Automaten. Das Flugerlebnis wird immer weniger persönlich. Mit diesen Veränderungen will man Kosten einsparen.

Die Gefahr besteht hier aus der Sicht des Marketings, dass British Airways an einen Punkt gelangt, wo sie, bildlich gesprochen, »im Blindflug« unterwegs sind. Sie wissen einfach nicht mehr, warum ihre Kunden sich für sie entschieden haben. Dieser Verlust an Informationen kann sich als sehr viel teurer herausstellen als die Einsparung durch Outsourcing und Automatisierung.

3.1.2 Fitness Box Score

Ein anderer Weg, das »Warum« der Kunden zu verstehen, sind Umfragen. Wir verwenden den »Fitness Box Score«, über den schnell aufgezeigt werden kann, was Kunden meinen, wie gut Produkte oder Services ihren Zweck erfüllen.

In der biologischen Evolution gedeihen und überleben die Arten, die sich an ihre Umgebung anpassen. Wenn dem so ist, sagt man, sie seien passend oder »fit« für ihre Umgebung, und die Varianten und Mutationen ihrer Art, die dies am besten können, nennt man »the fittest« für ihre Umgebung. Daher stammen die Redewendungen wie »survival of the fittest« – »die Stärksten überleben«. Der Grad, zu dem eine Art »fit« für ihre Umgebung ist, bezeichnet man mit »Fitness-Level«. Fitness Box Score wurde entwickelt, um zu messen, wie »fit« unsere Produkte oder Services für ihre Umgebung sind. Die »fittesten« Produkte oder Services sind diejenigen, die der Kunde am meisten mag, während Produkte oder Services abgelehnt werden, die ihren Zweck nicht gut genug erfüllen.

Wenn Sie Fit-for-Purpose-Karten (kurz F4P-Karten), wie in Abbildung 3–1 gezeigt, nutzen, sammeln Sie kleine Kurzgeschichten, die beschreiben, warum Kunden Ihr Produkt oder Ihren Service nutzen. »Warum benutzen Sie unseren Ser-

F4P-Karte (vom Kunden auszufüllen)		Art des Service (zur internen Nutzung)	
Datum:	Name:		
Was war Ihre Anfrage:			
Frage 1: Aus welchem Grund haben Sie sich für unseren Service entschieden? Sie können bis zu drei verschiedene Gründe angeben.			
	a)		
	b)		
	c)		
Frage 2: Für jeden Grund aus Frage 1 bewerten Sie bitte, wie gut Ihre Erwartungen erfüllt wurden. Benutzen Sie dazu bitte folgende Abstufungen:			
	(a)	(b)	(c)
5 – vollständig erfüllt und sogar übertroffen	5	5	5
4 – vollständig erfüllt	4	4	4
3 – im Wesentlichen erfüllt, kleinere Bedürfnisse nicht erfüllt	3	3	3
2 – wesentliche Bedürfnisse nicht erfüllt	2	2	2
1 – wenig Nützliches, die meisten Bedürfnisse nicht erfüllt	1	1	1
0 – nichts Nützliches, für den Zweck ungeeignet	0	0	0
Frage 3: Teilen Sie uns mit, warum Sie uns in Frage 2 so bewertet haben.			
a)			
b)			
c)			

Abb. 3–1 Ein Beispiel für eine F4P-Karte

vice?« »Aus welchem Grund haben Sie unser Produkt oder Service ausgewählt?« »Wie gut hat unser Produkt oder Service die Erwartungen erfüllt, die Sie hatten, als Sie sich für uns entschieden haben?« Aus diesen Informationen können Gruppen von »Warum« und damit Marktsegmente gebildet werden. Aus den Bewertungen und Antworten zur dritten Frage können Sie Fitnesskriterien und deren Schwellwerte ableiten. Wir werden die F4P-Karten und den Fitness Box Score in Kapitel 9 vertiefen. In Kapitel 12 tauchen wir tief in die Entwicklung von F4P-Karten und den Fitness Box Score ein und vergleichen sie mit etablierten Umfrage-techniken wie Net Promoter Score (NPS).

3.2 Die Bewertung der Fitness for Purpose

Bislang haben wir gesehen, dass Produkte und Services aus drei Hauptkomponenten bestehen, die sie Fit for Purpose machen: Design, Umsetzung und Service-lieferung.

Wir haben auch erfahren, dass des Kunden Purpose – sein »Warum« – Einfluss darauf hat, wie er das Design, die Umsetzung und die Servicelieferung wahrnimmt. Neeta hat an zwei verschiedenen Abenden derselben Woche Pizza bestellt. Sie hatte jedes Mal unterschiedliche Gründe, die dazu führten, dass sie verschiedene Anbieter für jeden Abend ausgewählt hat. Sie kam durch unterschiedliche Zielsetzungen zu unterschiedlichen Auswahlkriterien. Einmal benötigte sie Gourmetpizza in hoher Qualität für ihr Team im Büro. Ihr waren sowohl kleinere Fehler in der Ausführung als auch Lieferzeit und Preis nicht wichtig. Für ihre Familie hatte sie andere Kriterien: Eine einfache Speisekarte, schnelle Lieferung sowie fehlerlose Ausführung der Bestellung waren wichtig. Es musste Käsepizza sein, alles andere wäre nicht akzeptabel gewesen, während die Qualität der Pizza nicht ganz so wichtig war. Wenn Neeta und ihr Mann zu Hause kochen, achten sie auf frische biologisch angebaute Zutaten von regionalen Lieferanten. Aber an diesem Freitagabend machte Neeta eine Ausnahme, um eine schnelle Lieferung sicherzustellen.

Wir nennen die Kriterien, die Neeta instinktiv nutzt, um den Pizzalieferanten auszuwählen, »Fitnesskriterien«. Für jedes Kriterium hat sie eine Erwartung, was für sie noch akzeptabel ist. Diesen Erwartungswert bezeichnen wir als »Schwellwert« für das Fitnesskriterium. Jedes Fitnesskriterium hat einen Schwellwert, unter dem der Service nicht mehr als Fit for Purpose angesehen wird.

Der genutzte Satz an Fitnesskriterien kann für jeden Zweck, für jedes »Warum« des Kunden, unterschiedlich sein. Häufig haben Kunden die gleichen Kriterien, aber die Schwellwerte, bei denen sie noch zufrieden sind, unterscheiden sich. Wenn Sie Ihre Marktsegmente nach dem »Warum« eingeteilt haben, so sollten Sie für jedes Segment einen Satz von Fitnesskriterien vorliegen haben. Ein Satz von Fitnesskriterien besteht aus Paaren von Fitnesskriterien und deren Schwellwerten.

Tabelle 3–1 zeigt die Fitnesskriterien und ihre Schwellwerte für die unterschiedlichen Marktsegmente, die sich aus Neetas unterschiedlichen Einsatzzwecken ergeben.

Kriterium	Zweck	
	Essen für das Projektteam, das Überstunden macht	Essen für die hungrigen Kinder
	Schwellwert	Schwellwert
Design		
Speisekarte	Groß, breite Auswahl an Gourmetrezepten	Einfach, ein paar wenige Beläge inklusive Nur-Käse-Pizza
Versprochene Qualität	Frische Biozutaten aus regionalem Anbau (wenn möglich)	Keiner fragt, woher die Zutaten kommen
Pizzaofen	Mit Holz beheizt	Mit Gas oder elektrisch beheizt
Preis	Bis zu 30 \$ für eine Pizza	Bis zu 15 \$ für eine Pizza
Umsetzung		
Qualität	Handgefertigter Teig	Fertigteig aus der Kühlung
Zubereitung	Frische, handgeschnittene Zutaten, vor Ort zubereitet	Tomatensoße aus der Dose, Zutaten aus Konserven oder Tiefkühlware, eventuell vorab zubereitet und vorgebacken aus dem Kühlhaus
Sicherheit (oder Konformität zu regulatorischen Bestimmungen)	Regulatorische Bestimmungen für die Gesundheit und Sicherheit in der Lagerhaltung und Zubereitung müssen zu jeder Zeit aufrechterhalten werden	Regulatorische Bestimmungen für die Gesundheit und Sicherheit in der Lagerhaltung und Zubereitung müssen zu jeder Zeit aufrechterhalten werden
Servicelieferung		
Lieferzeit	1 bis 2 Stunden	Unter 30 Minuten
Zuverlässigkeit	+/- 30 Minuten	+/- 5 Minuten
Fehler bei der Ausführung der Bestellung (funktionale Qualität)	Einige kleinere Fehler sind akzeptabel, wenn keine vegetarische Pizza geliefert wird, ist das unakzeptabel	Fehler sind nicht akzeptabel
Fehlerfreie Lieferung (nicht funktionale Qualität)	Heiß und wohlschmeckend, dünn, feiner Rand, hochwertige Zutaten, angemessen zubereitet	Nicht wichtig, lauwarm ist akzeptabel, wird bei Bedarf zu Hause aufgewärmt
Sicherheit (oder Konformität zu regulatorischen Bestimmungen)	Bei kleineren Verkehrsverstößen wird ein Auge zgedrückt, wenn Unfälle vermieden werden	Bei kleineren Verkehrsverstößen wird ein Auge zgedrückt, wenn Unfälle vermieden werden

Tab. 3–1 Fitnesskriterien zu Design, Umsetzung und Servicelieferung für verschiedene »Warums«

3.3 Fit for Purpose und emotionale Motivation

Fit for Purpose wird durch das Einhalten der minimalen Schwellwerte in allen drei Dimensionen – Design, Umsetzung und Servicelieferung – sichergestellt. Wird ein Schwellwert unterschritten, sind Produkte oder Services nicht Fit for Purpose und der Kunde wird sie ablehnen. Wenn der Kunde jedoch eine emotionale Bindung hat oder loyal zur Marke ist, wird er mit einem Wechsel möglicherweise noch warten, in der Hoffnung, dass ein Produkt oder Service wieder ein für ihn akzeptables Niveau erreicht. Die Loyalität der Kunden, eine emotionale Bindung an die Marke oder andere Formen von Kundenbindung wie Bundling oder Netzwerkeffekte von komplementären Produkten oder Services können einem Mangel an Fit for Purpose entgegensteuern. Firmen mit einer außergewöhnlich loyalen Follower-Gemeinde und einer starken emotionalen Bindung an ihre Marke können möglicherweise Produkte anbieten, die nicht wirklich Fit for Purpose sind, und kommen damit für eine Weile durch. Ein Produkt, das sich nicht nur einer hohen Loyalität erfreut und eine Kundenbindung erzeugt, sondern auch noch Fit for Purpose in allen drei Dimensionen ist, ist dagegen für einen langfristigen Erfolg sehr gut aufgestellt.

3.4 Fittester unter Gleichen

Angenommen es gibt eine Kaufmotivation – ein Bedürfnis oder einen Zweck – und keine Präferenz in Form einer emotionalen Bindung, wie wird sich ein Kunde für ein bestimmtes Produkt gegenüber anderen entscheiden, wenn mehrere Firmen passende Produkte oder Services anbieten? Fit for Purpose bedeutet entweder eine gute Mischung in den jeweiligen Ausprägungen der drei Elemente Design, Umsetzung und Servicelieferung oder eine starke Übereinstimmung der Fitness zwischen diesen Elementen und dem »Warum« des Kunden oder seinem Zweck. Sobald ein Produkt oder Service die minimalen Schwellwerte überschreitet, sodass es für das »Warum« des Kunden passend wird, konkurriert es mit anderen Produkten, die ebenfalls Fit for Purpose sind und die Schwellwerte erreichen. Die Entscheidung beruht dann auf einer Kombination aus Design, Umsetzung und Servicelieferung, für die der Anbieter möglicherweise Kompromisse eingehen musste, und auf emotionalen Gründen wie die Affinität zu einer Marke. Wir werden dies in den Kapiteln 8 und 9 noch einmal im Detail betrachten und dabei Maßnahmen erörtern, die sich aus einer Bewertung des Fit for Purpose ergeben.

Wir erforschen die fehlende emotionale Komponente genauer in Kapitel 11. David wird sie in seinem dritten Buch dieser »Business Survivability Trilogy« tiefer beleuchten. Es hat aktuell den Arbeitstitel »First Who, then Why« und beschäftigt sich mit Identität und der daraus folgenden Motivation für die Auswahl und das Treffen von Entscheidungen.

3.5 Segmentieren Sie Ihren Markt anhand des Kundenzwecks

Dies ist die große neue Idee bei der Segmentierung des Marktes – teilen Sie ihn auf anhand des Zwecks der Kunden, »warum« sie sich für Sie entschieden haben. Wenn Sie den Zweck der Kunden verstanden haben, können Sie Ihre Produkte oder Ihre Services so gestalten, dass sie diesen Zweck bestmöglich erfüllen. Für jedes Produkt oder Service müssen Sie begründen können, wie dessen Design die Bedürfnisse der Kunden erfüllt. Sie sollten in der Lage sein, sie in der geforderten Qualität umzusetzen, je nach Verständnis der für die Kunden wichtigen Schwellwerte. Wenn Sie nicht leistungsfähig genug sind, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen, werden Sie in diesem Segment scheitern. Sie sollten überlegen, ob Sie in die Verbesserung Ihrer Leistungsfähigkeit investieren wollen oder ob es besser ist, das Marktsegment ganz zu verlassen, anstatt es schlecht zu bedienen. Idealerweise wollen Sie in jedem Segment, das Sie bedienen, einen positiven Fitness Box Score erreichen. Damit schaffen Sie eine hohe Kundenzufriedenheit und werden wahrscheinlich diese Kunden auch langfristig binden. Mit Glück stärken Sie die Loyalität der Kunden und machen sie zu aktiven Befürwortern, die Ihr Produkt weiterempfehlen. Positive Fitness Box Scores sollten mit einem hohen Net Promoter Score korrelieren.

Neeta repräsentiert nicht nur ein Marktsegment, sie gehört zu zwei Segmenten, weil sie verschiedene Gründe in unterschiedlichen Kontexten hat, Pizza zu bestellen. Dies kann ein wichtiger Fakt sein, der oftmals in traditionellen Ausführungen zur Marktsegmentierung fehlt. In Kapitel 10 zeigen wir, wie dieses Wissen eingesetzt werden kann, um einen Pizzalieferservice zu gestalten, der in beiden Kontexten von Neeta Geschäfte machen kann.

3.6 Jenseits des Net Promoter Score

Der Net Promoter Score (NPS) ist in den letzten Jahren als eine Kennzahl populär geworden, um die Stimmung von Kunden zu erfassen und die Kundenzufriedenheit zu bewerten. Der Wirtschaftsstratege Frederick F. (Fred) Reichheld entwickelte ursprünglich den NPS nach jahrelanger Forschung im Bereich der Kundenloyalität und ihrer Auswirkungen auf Unternehmen. Er betitelte seinen 2003 erschienenen Artikel im Harvard Business Review »The One Number You Need to Grow« (Der einzige Wert, den Sie weiterentwickeln sollten) und beendete ihn mit »It's that simple and that profound« (Es ist so einfach und so fundiert).¹ Stephen Denning, Forbes-Autor und Verfasser des Buches »The Leader's Guide to Radical Management« (2010), verstärkte die Popularität des NPS, indem er ihn beschrieb als »the only metric you will ever need« (die einzige Metrik, die Sie jemals benötigen werden). Bei allem Respekt gegenüber Fred und Steve, in diesem

1. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Fall stimmen wir nicht mit ihnen überein. In Denning's Kontext – er schreibt Artikel für Forbes, einem regelmäßig erscheinenden Wirtschaftsmagazin – gibt es einen Zusammenhang zwischen hohen NPS-Werten und hohen Aktienkursen. Wenn er demzufolge eine Empfehlung wie »Kaufen Sie Aktien von Firmen mit einem hohen NPS-Wert« abgibt, ist dies wahrscheinlich nützlich. Allerdings beklagen sich unsere Kunden darüber, dass der NPS nicht handlungsleitend ist. Er sagt uns lediglich, ob ein Kunde uns etwas mehr oder weniger mag als noch vor einem oder drei Monaten. Es ist schwer zu sagen, was zu tun ist, wenn der Wert und damit die Kundenzufriedenheit absinkt. Eine solche Aussage eines Kunden bewog David im Winter 2013, nach Alternativen zu suchen, was direkt zu diesem Buch führte.

Beim Review des Manuskripts setzte ein ehemaliger Kunde den NPS einem Gesundheitsindikator gleich, einem Parameter, den wir in Kapitel 4 und 5 noch näher beleuchten werden. Ein einfacher Gesundheitsindikator ist ein Parameter, den Sie regelmäßig beobachten sollten. Er besitzt aber keinen Schwell- oder Zielwert. Sie haben auch keinen Zielwert für Ihre Herzfrequenz oder Ihren Blutdruck, sondern lediglich eine definierte Spanne, innerhalb der Sie als gesund betrachtet werden. Trotzdem können größere Veränderungen in einem Gesundheitsindikator etwas Signifikantes anzeigen. Das Management einer großen Bank in Mittel- und Westeuropa monierte, dass auf Basis monatlicher Schwankungen eines Wertes schwer herauszufinden ist, was als Nächstes zu tun ist. Während das Fehlen von Handlungsempfehlungen ein offensichtliches Problem des NPS ist, gibt es unserer Meinung nach noch weitere. Wir betrachten diese in Kapitel 12. Unterdessen glauben wir, dass das Schaffen eines Verständnisses für das »Warum« der Kunden und die darauf basierende Segmentierung des Marktes sowie das Verstehen der Kriterien, die Kunden nutzen, um Entscheidungen zur Auswahl zu treffen, ein viel besserer Weg ist, um sicherzustellen, dass die Kunden zufrieden sind, Folgegeschäfte tätigen und wir daraus Empfehlungen für die Zukunft ableiten können.

3.7 Warum der Zweck des Kunden eine Rolle spielt

Ohne die Möglichkeit, den Zweck Ihrer Kunden zu erfahren, haben Sie das gleiche Risiko wie British Airways – Sie befinden sich womöglich im »Blindflug«. Wenn Ihre Produkte und Services nicht Fit for Purpose sind, wählen Ihre Kunden die Ihrer Konkurrenten. Wenn Sie nicht in der Lage sind, herauszufinden, warum die Kunden gewechselt haben, werden Sie mit Ihren Strategien nur im Dunkeln tappen und wahllos die neue Formel suchen, um zurück ins Geschäft zu kommen. Sie werden Unsummen an Geld mit Vermutungen und Mutmaßungen verschwenden, während Ihre Konkurrenten Daten nutzen, um sich auf die Kundenzufriedenheit zu fokussieren. Der Stärkste wird überleben. Überleben ist keine Notwendigkeit, es ist eine Entscheidung! Wenn Sie sich mit Ihrer Firma für das

Überleben entschieden haben, ist nun die Zeit gekommen, die Kapazitäten zu entwickeln, die Sie benötigen, um herauszufinden, ob Ihre Produkte und Services Fit for Purpose sind.

Schon seit 2004 nutzt American Airlines den Slogan »Wir wissen, warum Sie fliegen«. Dies zielt in die richtige Richtung, aber wir glauben nicht, dass sie wirklich »wissen, warum [wir] fliegen«. In den traditionellen Werbespots, die für diese Kampagne produziert wurden, wie zum Beispiel dem Spot von 2009², sind die Szenen dazu gedacht, Emotionen zu vermitteln, aber sie erklären nicht überzeugend, »warum Sie fliegen«. Ihre Gründe waren: dabei sein, wenn die Nichte 5 Jahre alt wird; die Brüder im Touch Football³ schlagen; die Familie daran erinnern, wie man aussieht; Großmutter's Pudding; Umzug in eine neue Stadt für einen neuen Lebensgefährten oder sich zum Mittag mit einem Kunden und zum Abend mit dem Ehegatten am selben Tag verabreden. Um den Zweck der Reise zu erklären, muss Großmutter's Pudding eine überaus gute Nachspeise sein! Diese Kampagne lief über 8 Jahre, bis sie wegen der Neuausrichtung nach dem Zusammenschluss mit US Airways die Frage aufwarf: »Was genau tut American, um herauszufinden, warum wir fliegen?« Das führt uns zu der Schlussfolgerung, dass wenn sie wirklich wüssten, warum wir fliegen, dann würden sie ihr Produkt und ihren Service genau auf unsere Bedürfnisse zuschneiden. Wenn Nischen identifiziert und Produkte und Services, die darauf zugeschnitten sind, angeboten werden, erwarten wir eine Kommunikation mit einer klaren Aussage, die Empathie zeigt und genau mit der Zielgruppe übereinstimmt, anstelle der seltsamen Beispiele, die sich ihre Werbeagentur für diese Kampagne ausgedacht hat. Wir werden dies eingehender in Kapitel 7 erörtern.

3.8 Das Verstehen der Kundenbedürfnisse sollte eine strategische Kernkompetenz werden

Die Segmentierung nach dem Kundenzweck, basierend auf dem »Warum«, sollte Ihre neue Strategie sein, um Märkte zu erobern, wobei der Schlüssel zum Erfolg ist, die Fitnesskriterien Ihrer Kunden korrekt zu ermitteln. Die Fähigkeit, die Fitnesskriterien richtig zu bestimmen und entsprechend mit angemessenen Designs, Umsetzungen und Servicelieferungen zu reagieren, wird Ihr Unternehmen für die kommenden Jahre robust machen.

2. https://www.youtube.com/watch?v=_RtpszbxaoE

3. Anm. d. Übers.: eine Variante des American Football, bei der statt Tackling ein leichtes Berühren des Gegners genügt.

3.9 Zusammenfassung

- Kunden haben für jedes Fitnesskriterium einen Erwartungswert, der für sie annehmbar ist.
- Sie sollten Ihren Markt anhand des Kundenzwecks segmentieren. Jedes Marktsegment wird nicht nur einen unterschiedlichen Zweck beinhalten, sondern auch unterschiedliche Fitnesskriterien und Schwellwerte.
- Die Menschen, die das »Warum« der Kunden und deren Fitnesskriterien kennen, sind die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt. Bei ihnen handelt es sich häufig um Geringverdiener mit einer hohen Fluktuationsrate.
- Emotionale Motivation und Loyalität zur Marke können manchmal einen Mangel an Fit for Purpose ausgleichen.
- Fitness Box Score und F4P-Karten sind neue Werkzeuge, um das »Warum« der Kunden zu verstehen. Sie wurden entwickelt, um handlungsleitende Informationen zu liefern. Diese Techniken bieten erhebliche Verbesserungen gegenüber dem bekannten Net Promoter Score (NPS). Wir gehen auf sie im Detail in Kapitel 9 ein.
- Ohne die verschiedenen Zwecke der Kunden und deren Fitnesskriterien zu verstehen, wird Ihr Unternehmen es schwer haben, bestehende Kunden zufriedenzustellen und zu binden bzw. neue Kunden zu finden. Daher sollte ein Verständnis des »Warum« der Kunden und deren Fitnesskriterien eine Kernkompetenz Ihres Unternehmens sein.