



Gastkommentar von Prof. Christian Belz Universität St. Gallen

Von Jägern und Gärtnern

Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing und Geschäftsführer des Instituts für Marketing an der Universität St. Gallen (christian.belz@unisg.ch).

Hunter müssen mehr säen, Farmer mehr jagen:

Es ist bis zu 6x wirtschaftlicher, die bestehenden Kunden zu pflegen, als laufend neue Kunden zu gewinnen. Trotzdem erfüllen Anbieter die Aufgaben der Akquisition und Pflege der Kunden natürlich parallel, es sind die Kernaufgaben des Marketing und Vertriebs, neben Leistungsinnovation und -pflege. Es braucht dazu unterschiedliche Qualifikationsprofile der Menschen, die Jäger gewinnen Kunden und die Gärtner pflegen sie.

Diese Zusammenhänge sind richtig, nur sollten Unternehmen keinen Clichés erliegen. Zudem kann mancher Anbieter kaum wählen, weil der nötige Anteil von neuen und bestehenden Kunden mit der Natur des Geschäftes zusammenhängt. Die Jugendzeitschrift Spick (Schweiz) für 10 – 14-Jährige muss beispielsweise mindestens 1/ 5 ihrer Kunden erneuern, nur um die Abonnentenzahl zu halten. Viele Käufe sind auch zeitlich begrenzt, einmalig oder selten. Entscheidend ist es zu bestimmen, wo der Wachstumspfad des Unternehmens liegt.

Beispielsweise liegen die größten Probleme für Anbieter häufig im bestehenden Kundenstamm. Ganze Kundengruppen lassen sich kaum mehr rentabel bearbeiten oder entwickeln sich unterdurchschnittlich. Nicht selten sind Unternehmen gezwungen, mit gewissen Kunden schlechte Geschäfte weiterzuführen, weil sie doch nicht auf den Umsatz verzichten wollen oder einen Imageschaden befürchten. Typisches Beispiel war in den 90er Jahren (und auch später), wie Banken mit ihrem Retail-Geschäft der kleinen Kunden umgingen. In allen Branchen ist es anspruchsvoll, das bestehende Kundenportfolio neu zu strukturieren und für besondere Kundensegmente (im Vergleich zum früheren Angebot) neue Nachteile einzuführen. Bei der Kundenakquisition lassen sich die Spielregeln des Geschäftes demgegenüber neu bestimmen.

Verschiedene Unternehmen stützen ihre Kundenpflege inzwischen auf aufwändige Bindungsprogramme. Dabei scheinen ganze Branchen ähnliche Systeme anbieten zu müssen, auch wenn ihr Verhältnis von Aufwand und Ertrag oft unvernünftig ist. Beispiele reichen von Bonusmeilen bis zu den Kundenkarten des Einzelhandels. Auch die besten Kunden, die möglichst schlank bei den Unternehmen einkaufen wollen, werden mit solchen Incentives oft mehr bestraft als belohnt. Neben dem einfachen Kauf gilt es plötzlich manche Nebenbedingungen und Sonderaktionen zu beachten; der Einkaufsprozess wird mit einem aufwändigen Parallelprozess begleitet. Warum machen Unternehmen es mit solchen Programmen den Kunden schwieriger, einfach treu zu sein und sich auf die grundlegende Geschäftstransaktion zu konzentrieren? Zwar kann der Kunde auf die Bindungsprogramme verzichten, nur wird er dann systematisch gegenüber den mitwirkenden Kunden benachteiligt.

Kurz:

Weniger Akquisition und mehr Bindung der Kunden ist in allgemeiner Form keine gute Empfehlung. Kundenloyalität bewirkt nicht immer mehr (oder genügend) Gewinn. Manche Loyalitätsprogramme sind für Anbieter und Kunden kritisch.

Um neue Kunden zu gewinnen, braucht es andere Fähigkeiten, als um bestehende Kunden zu pflegen; so die verbreitete Meinung. Manche Unternehmen versuchten deshalb in ihrem Verkauf, zwischen «Huntern» und «Farmern» zu unterscheiden; so die einprägsamen Bilder. Hunter sind aggressiver, haben mehr Biss, spüren mit ihren (inneren) Hunden neue Geschäfte auf und schließen ab. Farmer sind gemächlicher, sie pflegen ihre Felder oder Gärten.

Die Herausforderungen und Risiken von Hunter und Farmer sind:

Hunter: Die Herausforderung besteht darin, bei neuen Kunden das Potenzial zuverlässig einzuschätzen, die richtigen Personen zu identifizieren und zu erreichen sowie mit einem Angebot zum Verkaufsabschluss zu kommen. Grosses Risiko ist es, in Bezug auf Personen, Leistungen, Preise und Zusammenarbeit falsch einzusteigen. Dadurch werden zukünftige Entwicklungschancen behindert. Die «Foot in the door-Technik» mit kleinen Anfangsgeschäften (inkl. Aktionen, Preiszugeständnissen usw.) behindert jeden späteren Ausbau – der kleine und wenig attraktive Einstieg bleibt auch später klein. Auch die Verwertungsquote von neuen, angesprochenen Kunden (auch Treffer) ist kritisch, weil rasche Abschlüsse oft Grösseres verhindern. Um das Bild zu verwenden: Der Wildschweinjäger läuft Gefahr nur ein Kaninchen zu erlegen.

Farmer: In etablierten Beziehungen zum Kunden gilt es, auch neue und wichtige Bezugspersonen zu identifizieren und zu erreichen (aber bestehende Beziehungen nicht zu gefährden) sowie neue Produkte und Lösungen einzubringen. Kritisch ist dabei, dass auch der Kunde einen Lieferanten und den Verkäufer mit seinen bisherigen Erfahrungen einschätzt. Er ist selten motiviert, neue Geschäftsmöglichkeiten mit ihm auszuschöpfen. Die Zusammenarbeit bleibt schmal, trotz viel grösserer Potenziale. Es gelingt beispielsweise vielen Anbietern zu wenig, ihre Möglichkeiten für Cross Selling auszuschöpfen. Um im Bild zu bleiben: Farmer säen oft auf einem zu kleinen Stück Land und immer das Gleiche.

Ein weiterer Aspekt: Besonders in Märkten mit einem intensiven Kampf der Anbieter um Marktanteile bemühen sich Unternehmen stärker um neue als um bestehende Kunden. Sie passen ihre Leistungen und Preise dynamisch an, um Kunden zu gewinnen. Nicht selten werden damit vorhandene Kunden benachteiligt. Die intensiven Akquisitionsanstrengungen fördern zudem wieder einen raschen Wechsel von Kunden.

Die wichtigste Herausforderung in der Akquisition von neuen Kunden ist nicht, einen ersten Umsatz mit dem Kunden zu gewinnen. Der Einstieg mit Stil, Leistung, Preis und erreichten Kontaktpersonen prägt nämlich die Zukunft und trotz einem anfänglichen Erfolg zerstört die falsche Positionierung zu Beginn den grossen Teil des zukünftigen Geschäftes. Die Hunter-Mentalität mit Aggressivität, Biss oder Abschlussorientierung fördert die falsche Zusammenarbeit. Sie lässt sich später oft nicht mehr korrigieren oder erneuern. Richtig wäre es wohl, sehr sorgfältig auf den Kunden einzugehen, die Möglichkeiten mit dem Kunden umfassend abzuschätzen, die Beziehungsnetze breit abzustützen, anspruchsvollere Lösungen gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln. Alles Merkmale, die normalerweise dem Farmer für Kunden zugeordnet werden. Um das Bild zu verwenden, bei der Akquisition sollte der Samen sorgfältig gesät werden. Hunting ist oft nicht der beste Ansatz, um Kunden zu gewinnen.

Die wichtigste Herausforderung in der Pflege des Kunden ist nicht, die erreichten Umsätze und die etablierte Zusammenarbeit fortzuführen; kurz, die eingespielten Erwartungen des Kunden zu erfüllen und damit die Umsätze etwas zu erhöhen. Herausfordernd ist es, in einer bestehenden Beziehung neu zu akquirieren, auszurechnen, den Kunden zu überraschen und zu irritieren und zu neuen Potenzialen einer Zusammenarbeit vorzustoßen. Das sind durchaus Hinweise, die sich häufig in der Akquisition des Kunden finden. Farming ist meist nicht der beste Ansatz, um Kundenpotenziale zu erweitern.



Fazit:

Zusammengefasst brauchen bestehende Kunden mehr Jagd und bei neuen Kunden sollte man sorgfältiger säen.

Zwar könnte der Eindruck entstehen, dass Hunting und Farming einfach neu zugeordnet werden. Obenstehende Argumentation ist aber ebenso schwarz / weiß, wie die klassische Diskussion zur Gewinnung und Pflege der Kunden. Die Folgerung: Die Grenzen zwischen Hunting und Farming vermischen sich stark, und es ist selten sinnvoll, sie in der Praxis durch eine Spezialisierung des Verkaufs oder standardisierte Verkaufsprozesse zu trennen.

Unternehmen bewegen sich in den Spielregeln ihres Geschäftes und ihrer Wachstumsziele, sie können nur begrenzt zwischen Kundenakquisition und -bindung wählen. Erst der richtige Mix von bestehenden und neuen Kunden verspricht Erfolg. Zwischen einem Geschäft von bestehenden Kunden und neuen Kunden zu unterscheiden, ist beliebt und verbreitet. Mögliche Folgerungen für das Marketing sind aber vielfach grob und falsch. Die Unterschiede zwischen Akquisition und Pflege sind oft nur konstruiert und damit nicht besonders ergiebig. Andere Segmentierungen, etwa nach Kundennutzen und Einkaufsverhalten, versprechen mehr.

Für die Bearbeitung der Kunden ist die Folgerung naheliegend. Wer einen Umsatz von 100 abholt, wenn 500 möglich wäre, verpasst nicht nur ein gegenwärtiges Geschäft, sondern ist zukünftig falsch positioniert. Auf die Bilder ‹Hunter› und ‹Farmer› würde ich verzichten, sie sind unglücklich gewählt

