

„Perspektive Kunde – Der erfolgreiche Umgang mit Komplexität und Dynamik“

Unter diesem Titel stellte Professor Peter Kruse, Professor für Organisationspsychologie und geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsfirma nextpractice in Bremen, auf dem NEW.S-Branchentag unter anderem die veränderten Werthaltungen der Kunden dar und appellierte an die Unternehmen, sich wieder stärker mit diesen Veränderungen auseinanderzusetzen. ➔

Ein simpel gestrickter Käufer- und Anbietermarkt, das war gestern. Heute herrschen ungeahnte Dynamik und hochkomplexe Vernetzungen in den Märkten der Konsumgüter. Wenn Unternehmen in diesen Märkten bestehen wollen, müssen sie sich auf diese neuen Gegebenheiten einstellen. Sie brauchen intelligente Lösungen, um ihre Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen. Wie können Unternehmen mit diesem veränderten Käuferverhalten zurecht kommen? Gibt es Möglichkeiten, steuernd in die Prozesse einzugreifen?

Grundsätzliches Kennzeichen der heutigen Märkte sei die starke Zunahme von Komplexität und Dynamik im Alltag und im Käuferverhalten. „Das herausragende Projekt der Gegenwart ist die Erzeugung eines weltumspannenden Netzwerkes“, so Kruse. Er verwies in diesem Zusammenhang auf die zunehmende Vernetzung und Vernetzungsdichte im Bereich Kommunikation und Information. In 2005 war in Deutschland mehr als die Hälfte der Bevölkerung online.

Das Internet führe zur Veränderung des Machtgefüges von Wissen und Handeln. Kunden haben die Möglichkeit, sich vor Erwerb eines Produktes oder vor Inanspruchnahme einer Dienstleistung im Internet gründlich schlau zu machen. Privatpersonen können so mächtig werden wie vordem nur Akteure in den Massenmedien.

Ein weiteres, besonderes Merkmal vernetzter Systeme ist nach Kruses Ansicht das Auftreten regelmäßiger „Aufschaukelungspro-



Professor Dr. Peter Kruse, geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen.



zesse". Unbedeutende Ereignisse können sich so schnell zu einer weltweiten Welle der Aufmerksamkeit entwickeln, wie das Beispiel des Elch-Tests bei der Mercedes A-Klasse gezeigt hat.

Überangebot

„Der Markt explodiert bezogen auf Komplexität und Dynamik und führt zu einer Irritation und Verunsicherung der Menschen“ beschreibt Kruse die herrschenden Verhältnisse. Entsprechend habe sich das Konsumverhalten geändert. Der heutige Kunde verlange einerseits Qualität und schreie quasi nach Unterscheidungsmerkmalen, so Kruse. Die Kunden sind zudem durchaus bereit, einen angemessenen Preis für entsprechende Produkte zu zahlen. Andererseits zeigen sie gleichzeitig Konsumzurückhaltung. Denn Produkte und Dienstleistungen ähneln sich immer mehr und Marken und No-Name-Produkte sind außer im Preis kaum noch zu unterscheiden.

Konsumenten müssen immer mehr Entscheidungen treffen. Eine Riesenauswahl macht nicht nur glücklich. Hieraus erklärt sich unter anderem der Erfolg der Discounter. In der Überforderung des Alltags sei der Kaufpreis das zentrale noch verbleibende Unterscheidungskriterium und damit eine effiziente Methode der Komplexitätsreduzierung.

Kampf gegen die Pseudovielfalt

Die Menschen sind also durch die „Pseudovielfalt“ und die sich stetig wandelnden Angebote und Nachfrageorte irritiert. Für den Menschen gibt es verschiedene Bewältigungsstrategien, um mit großer Komplexität und Dynamik umzugehen.

Nach Ansicht von Professor Kruse ist jedoch die Strategie der emotionalen Bewertung die wichtigste und interessanteste, denn menschliches Handeln ist in hohem Maße durch Emotionen gesteuert. Dieser Tatsache wird nach Überzeugung von Professor Kruse viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Er empfiehlt den Unternehmen daher, ihre Produkte stärker an den Werthaltungen und Emotionen der Kunden auszurichten.

Megatrend Sinnstiftung

Einige Hersteller haben bereits verstanden, dass die Qualität der Ware allein nicht ausreicht, um sie an den Mann zu bringen. Viele Produkte werden deshalb heute in Warenwelten eingebunden: Sie werden identitätsstiftend. Kunden können sich mit bestimmten Waren identifizieren und fühlen sich damit entsprechenden Konsumentengruppen zugehörig. „Die Menschen suchen nach Unterscheidungskriterien, um sich in einer Welt, die in der Menge der Möglichkeiten zu ertrinken droht, Orientierung zu verschaffen.“



Linde Kältetechnik GmbH

Konsumentendemokratie – Wertepräferenzen des Kunden verstehen

Aus dieser Sicht habe nur noch derjenige einen Vorteil, der die Wertepräferenzen des Kunden versteht und damit Chancen jenseits des Preises in diesen Märkten erhält. In der Vergangenheit lag nach Einschätzung von Professor Kruse lange Zeit das Hauptaugenmerk im Bereich der Prozessoptimierung und der Professionalisierung des Managements. „Hier haben die meisten Unternehmen mittlerweile ihre Hausaufgaben gemacht“, so Kruse.

Nun sei es höchste Zeit, sich (wieder) intensiv mit den Werthaltungen der Kunden zu befassen. „Professionelles Unternehmertum lebt heute von der Fähigkeit, die Lebenssituation und die Werte der Kunden zu verstehen.“ Dies sei die zentrale Herausforderung der Markenführung.

Geiz-ist-geil-Mentalität ist nicht das Optimum

Auf der Grundlage eigener Forschungsergebnisse kommt Kruse zu der Erkenntnis, dass sich nur für denjenigen Hersteller der Preisdruck reduziert, der die Wertresonanz des Kunden trifft. Die „Geiz-ist-geil“-Mentalität führe zur Verarmung der Märkte und vernichte Mehrwertpotenzial, so der Psychologe und Unternehmensberater Kruse. „Wer seine Produkte nicht im Tiefstpreissegment vermarkten will, ist gut beraten, die Menschen dort abzuholen, wo sie mit ihren

Gedanken und Gefühlen stehen“, so Kruse. Die Einbeziehung der eigenen Mitarbeiter und ihrer Haltungen und Wertpräferenzen in die Markenbildung ist dabei nicht nur ein „Geheimtipp“, sondern gleichzeitig ein Beitrag zur Steigerung der Motivation und Mitarbeiterbindung.