

## Kundenbedarfslebenszyklus

# Den Kunden einen Schritt voraus sein

Der Wandel ist die einzige Konstante. Dieses oft zitierte Bonmot (er)leben wir täglich. Die Veränderung, oder eben der Wandel, zeigt sich oftmals als Zyklus. Zyklische Bewegungen kommen nicht nur in der Natur, sondern auch im Wirtschaftsleben vor: Die Konjunktur, die Produkte/Dienstleistungen und die Bedürfnisse der Kunden sind Zyklen unterworfen. Die Antizipation und Beurteilung der planmäßigen Veränderungen in Bezug auf die Kundenbedürfnisse eröffnet Anbietern von Produkten und Dienstleistungen viele Chancen.

### Bruno Trost

Erinnern wir uns an unser erstes Auto: Welches war der damalige Bedarf? War es nur Transport von Personen und allenfalls Gütern oder war es bereits mehr, zum Beispiel Ausdruck der eigenen Persönlichkeit? Hat sich der Bedarf in Bezug auf das Auto beim nächsten Kauf verändert? In der Regel hat er sich das. Mit dem Älterwerden verändern sich die Bedürfnisse in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen.

### Kundenloyalität schaffen

Wenn wir einen Kunden gewinnen konnten, geht es – nach der Befriedigung seines Bedarfs – darum, weitere Bedürfnisse zu eruieren und zu einem Bedarf zu konkretisieren respektive den Kunden mittels verschiedener, bedürfnisgerechter Massnahmen zu behalten (Kundenloyalität). Die Vorteile einer langjährigen Kundenbeziehung, wie beispielsweise Cross- und Up-Selling, sind

hinlänglich bekannt. Ganz zu schweigen vom überproportionalen Aufwand, einen Neukunden zu gewinnen im Verhältnis zum Halten eines bestehenden Kunden (Faktor 5!). Um die Kundenloyalität sicherzustellen respektive zu verstärken, stehen verschiedene Mittel zur Verfügung:

- Kontinuität in der Betreuung (langjähriger Ansprechpartner)
- Kundenverblüffung
- Sicherstellung von Kompetenz

- Zuverlässigkeit und Freundlichkeit in der Kundenbetreuung
- Exzellentes Reklamationsmanagement
- Top After-Sale-Service usw.

### Die Denkhaltung KBLZ

Eine bisher wenig angewandte Massnahme ist die Begleitung der Kunden im Rahmen des Kundenbedarfslebenszyklus (KBLZ), wobei hier schon eher von einer Philosophie zu reden ist. Hier sei an das eingangs erwähnte Beispiel mit dem Auto angeknüpft. Da sich unsere Bedürfnisse im Lauf des Lebens hinsichtlich verschiedener Produkte und Dienstleistungen ändern, stellt sich für die Anbieter die Herausforderung:

- a) die neuen (zukünftigen) Bedürfnisse zu erkennen und
- b) zeitgerecht bedarfsorientierte, mitbewerberfähige Produkte/Dienstleistungen anzubieten

### *Glossar*

Ein «Bedürfnis» ist das Verspüren eines Mangels verbunden mit dem Wunsch, den Mangel zu beseitigen. Kommt zum Bedürfnis noch Kaufkraft dazu, ergibt sich «Bedarf». Der Bedarf manifestiert sich auf einem Markt in der «Nachfrage», sobald eine Kaufabsicht geäussert wird.

## Der Bedürfniswandel eines Autofahrers

Phase 1	Der junge Neulenkler sieht sich nach einem eher kleineren Gebrauchtwagen um, der auch im Unterhalt das Portemonnaie nicht zu arg strapaziert.	
Phase 2	Nachdem er seine Fahrkünste mit ein paar Beulen und Kratzern optimiert hat, interessiert er sich – da auch sein Budget mehr zulässt – für ein sportlicheres oder luxuriöseres Modell.	
Phase 3	Eine Partnerin beendet sein Singleleben und fordert ein Auto, mit dem man auch gemeinsam ins Wochenende fahren kann. Eventuell akzentuiert sich hier schon der Bedarf nach einem kleinen Zweitwagen.	
Phase 4	Aus der Partnerschaft wird eine junge Familie und damit kommt endgültig das Aus für den sportlichen Kleinen. Mit dem Kombi lässt sich bequem einkaufen und verreisen. Und für den Papa gibts einen günstigen Zweitwagen.	
Phase 5	Mit steigendem Einkommen und einer Familienvergrößerung leistet sich die Familie ein besser ausgestattetes, grösseres Familienauto und – auch wenn man nie ins Gelände geht – einen Off-roader. Dank gutem Einkommen wird der Fuhrpark nun regelmässig erneuert.	
Phase 6	Nachdem die Kinder selbstständig geworden sind, nicht mehr mit den Eltern auf Ausflügen oder in die Ferien mitreisen, kann man Platz durch Luxus und Frischluft ersetzen – und sich endlich einen Jugendwunsch leisten. Für den kleinen Einkauf tut es ein praktischer, unkomplizierter, kleiner Neuwagen.	

Setzt sich der Anbieter bereits im Vorfeld mit dem Alterwerden seiner Kunden auseinander, hat er einen bedeutenden Vorteil, denn er kann dann – optimalerweise – in jeder Lebensphase die passenden Lösungen anbieten.

### Vom Gebrauchten zum Neuen

Zur Veranschaulichung des Kundenbedarfslebenszyklus dient uns nachfolgend der Autokauf. Die Schilderung beschreibt den Be-

darfslebenszyklus eines Mitteleuropäers mit steigendem Einkommen und klassischer «Familienvaterkarriere».

### Gefahr: Kurzfristige Optik

Wenn der Kunde mit dem ersten Autoverkäufer respektive dem Auto hinsichtlich Qualität und Service zufrieden ist, kommt er für das zweite Auto mit grosser Wahrscheinlichkeit wieder zurück. Der Verkäufer hat, sofern er dem Interessenten ein Pro-

dukt für seine – veränderten – Bedürfnisse anbieten kann, gute Chancen für einen weiteren Verkauf. Dies funktioniert so lange, bis der Kunde vom Produkt oder dem Service enttäuscht ist oder sich aus anderen Überlegungen (Finanzen, Status, persönliche Beziehungen usw.) für ein Mitbewerberprodukt entscheidet.

Charakteristisch am skizzierten Verhalten ist, dass der Impuls/das Interesse immer vom Kunden ausgeht. Bestenfalls wird er angeschrieben, wenn eine Modellerneue-

## Mögliche Marktdefinitionen nach Nutzenorientierung des Interessenten

Business-to-Consumer (B2C)	Business-to-Business (B2B)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Markt für elektronische Kommunikation von Privatpersonen (Telefon/Chat/SMS/Internet/E-Mail)</li> <li>■ Markt für audio-visuelle Erinnerungsspeicherung (Foto/Video)</li> <li>■ Markt für Bankdienstleistungen für Privatpersonen (Retail- und Privatebanking)</li> <li>■ Markt für gehobene Wohnräume von Privatpersonen (exklusive Liegenschaftsvermittlung, Innenarchitektur)</li> <li>■ Markt für komplementärmedizinische Betreuung (Beratung, Behandlung, Verkauf)</li> <li>■ Markt für Körperenthaarung (Rasur, Epilation, Wachs usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Markt für Einrichtung von Büroräumen (Möbiliar, technische Infrastruktur usw.)</li> <li>■ Markt für Betreuung von Geschäftsliegenschaften (Reinigung, Sicherheit, Betrieb usw.)</li> <li>■ Markt für Sicherheit von elektronischen Daten (Back-up, Datenauslagerung usw.)</li> <li>■ Markt für Tankstelleneinrichtung (Projektierung, Infrastruktur, Schulung, Unterhalt usw.)</li> <li>■ Markt für Wissensvermittlung an Erwachsene (Studium, Fernstudium, Seminar, Kurs usw.)</li> <li>■ Markt für Expatriates (Rekrutierung, Umzug, Eingliederung usw.)</li> </ul>

rung vollzogen oder generell neue Modelle der Marke lanciert werden. Ob diese hingegen dem aktuellen Bedürfnis des Kunden entsprechen, darf infrage gestellt werden. Folgende Gründe führen zu diesem bedürfniswidrigen Verhalten:

1. Die mittel- und langfristigen Ziele/Wünsche des Kunden sind unbekannt. Grund: der Verkäufer interessiert sich (höchstens!) für die aktuelle Situation des Kunden.
2. Der kurzfristige Erfolg (Verkauf) steht im Vordergrund. Grund: Die MbO-Ziele sind auf das Quartal oder das Jahr festgelegt. Und aufgrund fehlender Identifikation mit dem Unternehmen mangelt es auch am «Denken im Sinne der Firma».
3. Die organisatorischen und technischen Möglichkeiten lassen ein zielgruppenspezi-

fischeres Marketing nicht zu. Grund: Investitionen in den Aufbau respektive Unterhalt eines entsprechenden Systems wurden nicht getätigt.

### Der KBLZ-Nutzen

Interessiert sich der Autoverkäufer bereits beim ersten Verkauf für die Zukunft des Käufers, kann er sich eine Vorstellung über die zukünftigen Bedürfnisse des Kunden hinsichtlich «Transportbedarf» machen. Ob er mit den Spekulationen richtig liegt, kann er durch regelmässigen Kundenkontakt immer wieder überprüfen und seine Prognosen entsprechend justieren. Vorausschauend spricht er dann den Kunden mit einem Produkt (oder einer Dienstleistung) an, das mit seinen neuen Bedürfnissen korrespondiert. Die positiven Folgen:

- Signal an den Kunden, dass der Verkäufer Interesse an ihm als Person hat.
- Beweis für Professionalität durch Empathie des Verkäufers.
- Fundierter, überzeugender Produkte-/DL-Vorschlag, da nutzenorientiert.

### Die Umsetzung

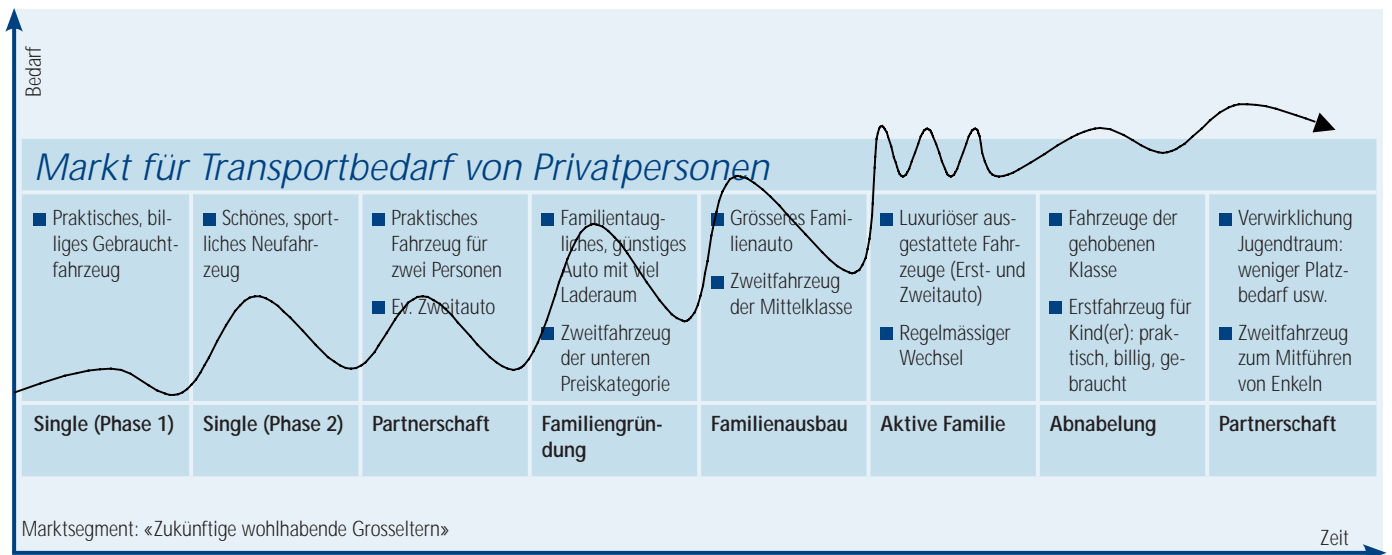
Nun wenden wir uns der Umsetzung des Kundenbedarfslebenszyklus zu. Dazu müssen gewisse Grundvoraussetzungen betrachtet werden: die Marktdefinition und die Definition der Marktsegmente.

#### 1. Marktdefinition

Für eine zielgerichtete Handhabung des Kundenbedarfslebenszyklus betrachten wir die bearbeiteten Teilmärkte aus der Nutzenoptik. Das heisst, dass beispielsweise der Teilmarkt «Personenwagen» zum «Markt für Transportbedarf von Privatpersonen» erweitert wird. Oder wir sprechen vom «Markt von Versicherungsleistungen für Privatpersonen» und subsumieren darunter Versicherungen für Haushalt, Fahrzeuge, Rechtsschutz usw.. Die nutzenorientierte Marktbetrachtung funktioniert auch für die Business-to-Business-Bereiche und bewahrt uns vor einer Einschränkung des Betracht-

## Mögliche Marktsegmente nach deren Zukunftsstatus

Business-to-Consumer (B2C)	Business-to-Business (B2B)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (Zukünftiger) wohlhabender Rentner ohne Nachkommen</li> <li>■ (Zukünftige) gesundheitsbewusste Mutter mit grossem Interesse an Komplementärmedizin</li> <li>■ (Zukünftiger) gebildeter Rentner mit ausgeprägter Asien-Reiselust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (Zukünftiger) Gross-Industriebetrieb</li> <li>■ (Zukünftiger) mittelständischer Dienstleistungsbetrieb mit europaweitem Filialnetz</li> <li>■ (Zukünftiger) globaler Grosskonzern der Pharmaindustrie</li> <li>■ (Zukünftiger) Betreiber einer nationalen Gastrokette</li> </ul>



tungsfelds hinsichtlich Bedürfnisveränderungen der Zielgruppen.

## 2. Definition Marktsegmente

In der Regel haben Unternehmen bereits Käufergruppen, also Marktsegmente, definiert. Im Rahmen des Kundenbedarfslebenszyklus empfiehlt es sich, die Marktsegmente nach dem Endstatus, den die Zielgruppen nach Ablauf ihres Lebenszyklus erreichen können, zu bilden. Wir sprechen beispielsweise vom «zukünftig wohlhabenden Single», wenn wir eine Zielgruppe (Marktsegment) meinen, die voraussichtlich nie heiraten und keine Kinder, keine dauerhaften Partnerschaften haben und ein stetig steigendes Einkommen erwirtschaften wird. Oder von «zukünftigen Grosseltern des oberen Mittelstands», wenn die be-

trachtete Kundengruppe voraussichtlich eine Partnerschaft eingehen, Familie und anschliessend Grosskinder haben wird und in der Kaufkraftklasse 2 ist.

Wie bei der bisherigen Marktsegmentierung kommen Kriterien zur Anwendung, die für den zu bearbeitenden Markt relevant sind (Kaufkraft, Lebensstil, Familienzyklus, Neigungen usw.).

Wohlgeachtet: Im Zeitpunkt der Festlegung ist die zu klassierende Person oder das zu klassierende Unternehmen mit grosser Wahrscheinlichkeit noch nicht im definierten Endstatus. Die Einteilung gibt uns jedoch die Möglichkeit, Annahmen für die zukünftige Entwicklung der Person oder des Unternehmens (Phasen) zu treffen und die sich daraus ergebenden Bedürfnisse konstruktiv abzuschätzen.

Der Nutzen dieser Klassierung ist leicht erkennbar, wenn wir uns vor Augen führen, dass zum Beispiel bei einem «zukünftigen Grossvater» in der Lebensphase «fortgeschrittene Familie» ein Bedarf nach dem ersten Auto für seine Kinder entsteht, während sich dieser Bedarf beim «zukünftigen wohlhabenden Single» nicht konkretisiert, da dieser gar nicht in eine Familienphase kommt.

## Umsetzungsschritte

### Schritt 1: Bedürfnisveränderungen der Kunden beurteilen

Der Kunde steht im Zentrum. In diesem Schritt bilden wir die Bedürfnisveränderungen der Marktsegmente (Kundengruppen) in den definierten Märkten ab. Wie verändern sich die Bedürfnisse der «zukünftigen wohlhabenden Grosseltern» im Verlauf ihres Lebens (beginnend beim ersten Autokauf als Single) in Bezug auf den Markt «Transportbedarf für Privatpersonen»?

### Schritt 2: Allfällige zyklischen Bedürfnisse entdecken

Lassen sich zyklisch wiederkehrende Bedürfnisse (z.B. regelmässige Ferien) erkennen? In welcher Lebensphase(n) sind diese vor allem vorhanden (z.B. in der Phase «ak-

## Entdecken zyklischer Bedürfnisse

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Luxuriöser ausgestattete Fahrzeuge (Erst- und Zweitauto)</li> <li>■ Regelmässiger Modellwechsel</li> </ul>	
Familienausbau	Aktive Familie	Abnabelung

Single (Phase 1)	Single (Phase 2)	Partnerschaft	Familien-gründung	Familien-ausbau	Aktive Familie	Abnabelung	Partnerschaft
Marktsegment: (Zukünftige) wohlhabende Grosseltern							

Junggeselle	Partnerschaft	Single (Phase Karriere)	Partnerschaft	Single (Phase Ruhestand)
Marktsegment: (Zukünftiger) Single der Kaufkraftklasse 2				

Organisches/externes Wachstum (Übernahmen, Zusammenschlüsse)				
Aufbau	CH	EU	Global	Konsolidierung
Gründung	Wachstum			Reife
Marktsegment: (Zukünftiger) globaler Konzern				

tive Familie» wegen regelmässigem Auto-wechsel)?

### Schritt 3: Bedürfnisphasen definieren

Festlegen von Bedürfnisphasen für die Marktsegmente in den definierten Märkten.

### Schritt 4: Übereinstimmung der Produkte/Dienstleistungen beurteilen

Nun geht es darum, die Übereinstimmung der Produkte/Dienstleistungen mit den Bedürfnisphasen zu beurteilen (Produktkorrelation) und die Produkte/Dienstleistungen den Bedürfnisphasen zuzuordnen. Wie decken die Produkte die Bedürfnisse in den definierten Bedürfnisphasen ab? Am Beispiel Autohandel: Ist eine luxuriöse Grossraumlimousine für die Phase «aktive Familie» oder ein «Luxus-Cabrio» für die Erfüllung eines Jugendtraums schon im Angebot? Mit welchen Modellen begeistern wir den «(zukünftig) wohlhabenden Single» in der Karriere-Phase an? Bei diesem Schritt erkennen wir allfällige Lücken im Produkte-/Dienstleistungsangebot für eine oder mehrere Phasen. Ist dies der Fall, beurteilen wir, ob die Lücke selbst (Ergänzung der Produktreihe durch Produktmodifikation oder Ausbau) oder durch externe Partner (Zukauf/Auslagerung) geschlossen werden kann. Dieser Schritt ist dynamisch, das heisst, die Produktzuteilung muss bei einer Anpassung der Modellpolitik oder bei der Lancierung von neuen Produkten/Dienstleistungen neu

beurteilt werden. Es versteht sich von selbst, dass ein Produkt in mehreren Phasen und natürlich auch bei verschiedenen Marktsegmenten gelistet werden kann.

### Schritt 5: Marketing-Mix anpassen

Die Bedürfnisphasen werden im Rahmen des Marketing-Mix hinsichtlich den vier «P» (Product/Place/Price/Promotion) respektive sieben «P» (vier P's + Process, Personnel, Physical Facilities) beurteilt respektive der Marketing-Mix neu zusammengestellt.

### Schritt 6: Modifikation/Aufbau Kundendatenbank

Alle Kunden sind einem Marktsegment zuzuschlüsseln. Zudem wird ihr Status innerhalb der aktuellen Bedürfnisphase definiert. Dieser Schritt erfordert genaue Kenntnisse der persönlichen Verhältnisse der Kunden und ihrer Ziele. In der Regel ist das Bild eines Kunden nicht von Beginn an vollständig. Aus diesem Grund ist es unabdingbar,

seine Kunden wirklich kennen zu lernen und jede Gelegenheit dazu zu nutzen.

### Schritt 7: Anwendung des Kundenbedarfslebenszyklus

Die Aktionen für die einzelnen Marktsegmente werden anhand der Datenbank ausgelöst und umgesetzt.

## Aus der Familie des CRM

Viele denken beim Begriff CRM (Customer Relationship Management) gleich an Datenbanken (oder Datenfriedhöfe?), verbunden mit dem Druck, Kundeninformationen zu erfassen respektive aktuell zu halten. CRM ist jedoch in erster Linie eine Denkhaltung, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Alle Informationen über ihn als (natürliche oder juristische) Person, zu seiner Kundenhistorie werden gesammelt und aufbereitet. Somit gliedert sich der KBLZ-Ansatz



zusammen mit «1-to-1-Marketing», Direct Marketing usw. in diese Relationship-Management-Familie ein.

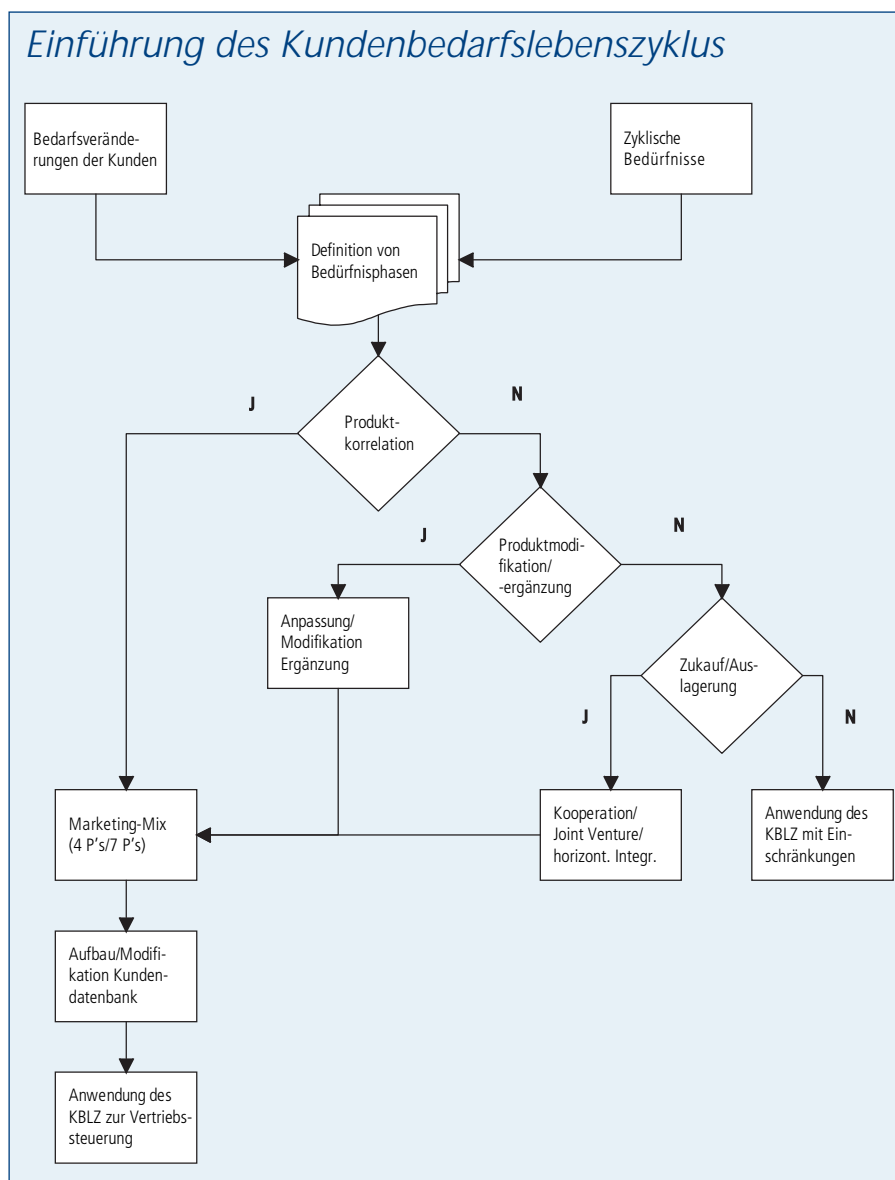
Ein elektronisches CRM-System spuckt auf Knopfdruck gefilterte Analysen und Informationen aus und automatisiert Marketingaktionen. Auch bei der Anwendung des KBLZ ist es hilfreich, ab einer gewissen Unternehmensgrösse gar unabdingbar, die gesammelten Informationen des Kunden mit einem entsprechenden CRM-Werkzeug à jour zu halten. Für die Bedürfnisse des KBLZ sollten dem CRM-System die bearbeiteten Märkte mit den Marktsegmenten hinterlegt werden. Nebst den bisherigen CRM-Infor-

mationen liefert das so aufgerüstete Programm Handlungsalternativen für die zukünftige Vertriebsplanung anhand der zu erwartenden Bedürfnisse der Zielgruppen.

## Quintessenz

Die Anwendung des Kundenbedarfslebenszyklus (KBLZ) zur Vertriebssteuerung basiert auf der CRM-Philosophie. Kennzeichnend für den KBLZ-Ansatz ist die starke Zukunftsorientierung. Die Kunden respektive potenziellen Kunden werden in Marktsegmenten zusammengefasst, die nach dem Kundenstatus am Ende ihres Lebenszyklus benannt

sind. Jedes Marktsegment weist unterschiedliche Lebenszyklen (Bedürfnisphasen) auf. Dank der Situierung eines Kunden innerhalb einer Bedürfnisphase können ihm bedarfsgerechte Lösungen für seine aktuelle Situation und vor allem – prospektiv – für seine nächste Bedürfnisphase vorgeschlagen werden. Um die Bedürfnisphasen der Marktsegmente festzulegen, ist es von Vorteil, wenn die Märkte nutzenorientiert betrachtet bzw. definiert sind. Dadurch wird erkennbar, in welchen Phasen man keine oder unzureichende Lösungen für die Bedürfnisse der Kunden hat. Diese Erkenntnis zwingt zur aktiven Auseinandersetzung mit dem Produkte-/Dienstleistungsportefeuille. ■



## Herausforderung für den Kundenbetreuer

- Die Informationen des Kunden erhalten
- Die Informationen verwalten
- Die Informationen aktuell halten
- Richtigen Zeitpunkt für Vorschlag finden

## Porträt



sclarida entwickelt mit den Kunden praxisorientierte Massnahmen in den Themenstellungen m&m – Mensch & Marketing. Im Bereich Personal (Mensch) liegt der Fokus auf der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung. Ziel ist die Steigerung respektive Aufrechterhaltung der Mitarbeiterzufriedenheit. Im Marketing sind die Unternehmensentwickler Experten in der Kundenfindung und Kundenbindung.

## Fragen



### Bruno Trost

Gründer, Geschäftsführender Partner  
sclarida GmbH  
Dufourstrasse 25, am Picassoplatz  
4010 Basel  
bruno.trost@sclarida.ch  
www.sclarida.ch

