

Unternehmen gründen und führen

Hermann

2025

ISBN 978-3-8006-7706-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

12 Kunden & Zielgruppen

Kundenbeziehungen umfassen die Interaktionen und Verbindungen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden. Dies schließt alle Phasen des Kundenlebenszyklus ein, von der Akquise über den Kauf bis zur Bindung der Kunden. Eine erfolgreiche Pflege von Kundenbeziehungen zielt darauf ab, Kundenzufriedenheit zu fördern, Vertrauen aufzubauen und langfristige loyalitätsstiftende Verbindungen zu schaffen.

Der zentrale Aspekt besteht darin, Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, die eine signifikante Nachfrage bei den Kunden erzeugen. Alles andere gleicht einem wirtschaftlichen Balanceakt. Daher stellt sich die Frage: Wie werden sich meine Angebote in den kommenden zehn Jahren in den von mir gewählten Markt integrieren?

Es existieren Erkenntnisse aus der sozialpsychologischen Forschung, die die Voraussetzungen für robuste Kundenbeziehungen beleuchten. *Ron Friedman* et al. haben in ihrer Studie »The Science Behind Strong Customer Relationships« nachgewiesen, dass in B2B-Beziehungen Zeit und Geld nicht ausschlaggebend sind. Über 2000 B2B-Serviceanbieter aus den USA, dem Vereinigten Königreich, Frankreich, Deutschland, Spanien und Italien vertreten vielmehr die Ansicht, dass andere Annahmen zutreffen:

- Bei einer Kaufentscheidung legen 69 Prozent der Kunden mehr Wert auf erstklassigen Service als auf einen niedrigen Preis.
- Menschliche Interaktionen werden ausdrücklich bevorzugt. Kunden haben in der Regel wenig Vertrauen in unpersönliche Lösungen. Obwohl ein Chatbot ein kritisches Problem in der Hälfte der Zeit lösen könnte, ziehen 88 % der Generation Baby-Boomer (geboren zwischen 1946 und 1964) den Kontakt mit Menschen vor.

- Gefragt ist Hilfe zur Selbsthilfe. 61 Prozent der Befragten möchten bei einer Beratung lernen, wie sie ihre Probleme künftig eigenständig lösen können.
- Die bevorzugten Kommunikationsarten befinden sich unter den Top 3: Face-to-face-Meetings, Telefongespräche und E-Mails. Auf den hinteren Plätzen, also weniger beliebt, rangieren Frequently Asked Questions, Chatbots und Messaging-Apps für Unternehmen.⁴⁵

Und an welchen Stellschrauben sollten Sie noch nachbessern? Es kann erforderlich sein, gegenüber Kunden Kompromisse einzugehen. Es ist wenig hilfreich, wenn viel Zeit darauf verwendet wird, nach einem idealen Ergebnis zu suchen, während der Auftraggeber getröstet wird und das Geschäftsklima darunter leidet. Es wäre besser, dem Kunden vorerst eine Zwischenlösung zu empfehlen und gleichzeitig nach einer optimalen Lösung zu suchen. Diese Herangehensweise erfordert Mut, aber wenn transparent kommuniziert wird, warum diese Entscheidung getroffen wurde, kann das Vertrauen zwischen den Parteien gestärkt werden.

Mancher Mandanten waren ganz überrascht, als ich ihnen vorschlug, dass sie die Kunden selektieren sollen:

- Würden Sie eher kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) oder Großkunden als Ihre idealen Kunden betrachten?
- Welche Erwerbsmotive für ein Produkt oder eine Dienstleistung sind bei Ihrem Angebot relevant, wie zum Beispiel Statussymbol, Funktionalität, Umweltfreundlichkeit, Geld- oder Zeitersparnis, Trend, Rendite oder Sicherheitsinteresse?
- Können die »idealen« Kunden sogar anhand soziodemografischer Merkmale eingegrenzt werden, wie zum Beispiel Familienstand, Einkommen und Altersgruppe?
- Oder nach psychographischen Kriterien, die sich auf Lebensstil, Kaufverhalten und Konsumgewohnheiten beziehen?

12.1 Kundenservice

Im Bereich des *Kundenservice* sollte man sich bewusst sein, dass Kunden einem Unternehmen untreu werden können, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Dies kann vorkommen, wenn Unternehmen nicht prompt auf Anfragen reagieren,

Lieferzeiten nicht eingehalten werden, Rabatte nicht gewährt werden, das Angebot nicht ausreichend ist oder wenn rechtliche und wirtschaftliche Organisationen nicht den Standards in Bezug auf Moral oder Umweltfreundlichkeit entsprechen:

- Empathie und Freundlichkeit spielen eine zentrale Rolle. Ein qualifizierter Kundendienstmitarbeiter ist freundlich und empathisch, kann sich in die Lage des Kunden versetzen und behandelt Kunden respektvoll, insbesondere wenn sie frustriert oder besorgt sind.
- Proaktive Benachrichtigungen sind wichtig. Zum Beispiel senden Online-Händler automatisch nach einer Bestellung E-Mails mit detaillierten Informationen zur Sendungsverfolgung, um Kunden die Möglichkeit zu geben, den Lieferstatus ihrer Pakete zu überprüfen.
- Transparenz und Ehrlichkeit sind entscheidend. Kunden erwarten eine ehrliche Information über Produkte, Preise und Dienstleistungen. Versteckte Gebühren oder unklare Informationen können leicht zu Unzufriedenheit führen.
- Kostenloser Rückversand im Rahmen des gesetzlichen Widerrufsrechts ist ein erwartetes Serviceelement. Obwohl seit Juni 2014 gemäß EU-Recht die Kosten für Rücksendungen an Kunden weitergegeben werden können, erwarten Kunden bei Online-Shops oft einen kostenlosen Rückversand.
- Nachverfolgung ist von Bedeutung. Nach der Klärung eines Problems ist sicherzustellen, dass der Kunde zufrieden ist und keine weiteren Unannehmlichkeiten hat. Ein Follow-up signalisiert dem Kunden, dass sein Anliegen ernst genommen wird.
- Lösungsorientierung ist gefragt. Anstatt sich auf Probleme zu fokussieren, sollte der Kundendienst flexible Lösungsmöglichkeiten für Schwierigkeiten finden, beispielsweise durch das Angebot von Alternativen zu nicht mehr lieferbaren Produkten.
- Vertraulichkeit und Datenschutz sind unabdingbar. Der Kundendienst sollte sicherstellen, dass die persönlichen Daten der Kunden geschützt und vertraulich behandelt werden.
- Beziehungspflege ist entscheidend. Durch regelmäßige personalisierte E-Mails mit Sonderangeboten und exklusiven Vorteilen wird die Wert-

schätzung gegenüber Stammkunden ausgedrückt und die Kundenloyalität gefördert.

- Selbsthilfe und persönlicher Service: Unternehmen können die Kundenerfahrung optimieren, indem sie Selbsthilfe-Tools wie FAQs, Chatbots oder Wissensdatenbanken anbieten, die es Kunden ermöglichen, Probleme schnell und eigenständig zu lösen. Diese Tools können durch persönlichen Service ergänzt werden, etwa durch Live-Chat oder Telefon-Support, wenn komplexe oder individuelle Anliegen auftreten.

Sie können beim Service am Kunden noch einen Schritt weitergehen und bspw. Kundenzufriedenheitsumfragen durchführen. Nach Abschluss eines Support-Tickets erhält der Kunde eine kurze Umfrage per E-Mail, um seine Zufriedenheit mit dem Kundendienst zu bewerten und eventuelle Verbesserungsvorschläge zu teilen. Die kontinuierliche Sammlung von Feedback und die Umsetzung von Veränderungen ermöglichen es dem Kundendienst, seinen Service stetig zu verbessern.

Eine wachsende Anzahl von Käufern strebt danach, sich mit den Waren, Produkten oder Marken zu identifizieren und erwartet dafür einen tadellosen Service und einen reibungslosen Ablauf. Zudem bevorzugen sie personalisierte Angebote in Form von gezielten Produktempfehlungen. Um dies zu verdeutlichen: Ein Kunde, der zweimal jährlich im ersten und dritten Quartal von einem bestimmten Abflughafen nach New York mit der *Lufthansa* fliegen möchte, erwartet frühzeitige Informationen über kostengünstige Angebote. Was der Kunde jedoch nicht möchte, ist in einen *Lufthansa*-Newsletter aufgenommen zu werden, der hunderte Reiseziele auflistet und bei dem die besten Konditionen für sein konkretes Anliegen nicht direkt verfügbar sind. Ihm fehlt schlicht die Zeit für die Selbstrecherche in einem umfangreichen Online-Katalog.

Im Zusammenhang mit Kundenreferenzen sollte das sogenannte *Käuferumfeld* nicht unbeachtet bleiben. Der Begriff bezieht sich auf alle externen Faktoren, die einen potenziellen Kunden beeinflussen können, während er eine Kaufentscheidung trifft. Diese Einflussfaktoren können aus unterschiedlichen Quellen stammen und wirken sich direkt oder indirekt auf die Entscheidung des Interessenten aus, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben:

- Dem »kulturellen Umfeld« werden die kulturellen Normen, Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen der Gesellschaft zugeordnet, die das Kaufverhalten beeinflussen können.
- Das »soziale Umfeld« betrifft Gruppen, denen der potenzielle Kunde angehört, wie Familie, Freunde, Kollegen und Referenzgruppen. Die

entsprechenden Gruppen können Meinungen, Ratschläge und Einflussnahme anbieten.

- Im »psychologischen Umfeld« hat die individuelle Psyche des potenziellen Kunden einen Einfluss, einschließlich seiner Wahrnehmungen, Einstellungen, Motivationen, Bedürfnisse und Emotionen.
- Bedeutend sind im »persönliches Umfeld« Faktoren wie Alter, Geschlecht, Beruf, Einkommen und Bildungsniveau des potenziellen Kunden.
- Das »ökonomische« Umfeld, also die wirtschaftliche Lage, Inflation, Arbeitslosenquote und andere wirtschaftliche Faktoren können die Kaufkraft und die Bereitschaft zum Kauf steuern.
- Das »technologisches Umfeld« sowie Erneuerungen können die Interessen des potenziellen Kunden an Produkten und Dienstleistungen verändern.
- »Gesetzliche Rechtsnormen« wie Verbraucherschutzgesetze, Handelsabkommen und politische Entwicklungen können das Kaufverhalten von potenziellen Kunden tangieren.
- Das »Wettbewerbsumfeld« kann Einfluss auf die Kaufentscheidungen ausüben.

All diese Faktoren tragen dazu bei, auf eine Kaufentscheidung und somit auf das Zustandekommen des Kaufentschlusses einzuwirken. Daher ist es ratsam, dass Sie das Käuferumfeld im Entscheidungsprozess berücksichtigen. Unabhängig davon erscheint es mir problematisch, dass Gründer häufig ihre Zeit damit verbringen, darüber nachzudenken, welche Veränderungen in einem Markt zu einem späteren Zeitpunkt möglich sind, ohne zu berücksichtigen, was höchstwahrscheinlich konstant bleibt. Zum Beispiel bevorzugen Kunden weiterhin Orte zum Einkaufen, an denen die Preise günstig sind, es eine vielfältige Auswahl gibt und die Produkte entweder sofort mitgenommen oder schnell geliefert werden können. Vor allem schätzen sie es, Leistungen und Produkte mühelos in einem angenehmen und komfortablen Käuferumfeld zu erwerben.

Unternehmen können ihre Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Geschäftsumfelder testen, indem sie regelmäßige Marktanalysen durchführen, Feedback von Kunden einholen und agile Geschäftsprozesse implementieren, um schnell auf Veränderungen in Marktbedingungen, Kundenbedürfnissen und Technologien reagieren zu können.

12.2 Zielgruppe

Eng verbunden mit dem Begriff »Kunden« ist die *Zielgruppe*. Dieser Fachausdruck bezieht sich auf eine bestimmte Gruppe von Menschen oder potenziellen Kunden, die als die Hauptempfänger einer bestimmten Marketing- oder Werbebotschaft, eines Produkts oder einer Dienstleistung angesehen werden. Es handelt sich um eine definierte und spezifische Gruppe von Personen, die gemeinsame Merkmale, Interessen, Bedürfnisse oder Verhaltensweisen teilen.

So ist es nur folgerichtig, dass das Identifizieren und Verstehen der Zielgruppe für Unternehmen und Marketingstrategien von entscheidender Bedeutung sind. Die Zielgruppe kann anhand verschiedener Kriterien definiert werden, wie beispielsweise demografische Merkmale (Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildungsniveau), geografische Lage, Lebensstil, Interessen, Kaufverhalten und vieles mehr. Mithilfe des Datenmaterials ist es möglich, Produkte oder Dienstleistungen gezielt auf die Bedürfnisse und Wünsche einer Zielgruppe auszurichten. Durch die gezielte Ansprache der Zielgruppe kann das Unternehmen effizienter und effektiver werben und Kundenbeziehungen aufbauen.

Die Erwartungen sind entsprechend riesig und können dennoch misslingen, wie das folgende Beispiel zeigt: Vor nicht allzu langer Zeit präsentierte ein Hamburger Start-up sein Geschäftsmodell, junge Menschen in Finanzangelegenheiten zu beraten, vor einer Gruppe von Kommunikationsfachleuten, zu den auch ich zählte. Im Laufe der Darstellung stellte sich schnell heraus, dass das Start-up drei unterschiedliche Zielgruppen mit einem Werbeauftritt (inklusive soziale Medien) gemeinsam erreichen wollte: Jugendliche, die Eltern der Jugendlichen und Bankkaufleute. So war zumindest die Absicht, die jedoch nicht verwirklicht werden kann, da sie grundlegende Schwächen aufweist: Erstens hat jede Zielgruppe ihre eigenen Bedürfnisse, Präferenzen und Kommunikationskanäle. Zweitens kann dieses »Multisegment-Targeting« zu Verwirrung führen und die Wirksamkeit der Kommunikation beeinträchtigen, wenn zu viele unterschiedliche Botschaften gleichzeitig verbreitet werden. Drittens erzeugt eine zu breite Zielgruppe massive Streuverluste, was sich negativ auf das Image und die Glaubwürdigkeit einer Marke auswirken. Verbraucher könnten das Gefühl haben, dass das Unternehmen ihre Bedürfnisse nicht versteht oder nicht auf ihre spezifischen Anliegen eingeht. Meine Empfehlung: Wenn das frisch gegründete Unternehmen keine Einigung über seine primäre Zielgruppe erzielen kann, sind drei separate Online-Präsenzen erforderlich, um Streuverluste zu verhindern.

Lassen Sie uns ein weiteres Beispiel betrachten, wie man eine Zielgruppe erreichen kann. Eine österreichische Bankengruppe hat mich nach Strategien gefragt, um Schul- und Hochschulabsolventen als neue Mitarbeiter zu gewinnen. Mein Rat bestand aus drei unterschiedlichen Maßnahmen, die ich hier in verkürzter Form darlege:

1. Eine Wettbewerbsanalyse durchführen, um den Status der Bankengruppe in der Branche zu verstehen und mögliche Bereiche für Optimierungen zu identifizieren.
2. Die Zielgruppen so exakt wie möglich zu definieren und präzisieren sowie anhand von Personas zu veranschaulichen. Personas sind Prototypen von typischen Kunden mit spezifischen Merkmalen wie Name, Foto, Wohnort, Familienstand, Alter, Einkommen, Ausbildung, Fähigkeiten, Hobbys usw.
3. Das Werbematerial an die Zielgruppen anzupassen, demnach zwischen Schulabgängern und Hochschulabsolventen zu differenzieren.

Im Weiteren wurde eine *Systematische Dokumentenanalyse*⁴⁶ durchgeführt, um die geschäftliche Entwicklung der österreichischen Bankenbranche zu bewerten. Dabei wurde deutlich, dass der Fachkräftemangel in der Branche eine Herausforderung darstellt und die Attraktivität der österreichischen Bankengruppe gesteigert werden muss:

- Das Interesse potenzieller Talente im Bankwesen wird nicht durch monetäre Leistungen geweckt.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit lässt sich als »durchschnittlich« beschreiben.
- Die im Vergleich zur Branche hohe Fluktuationsrate weist auf Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterbindung hin.
- Die klare Kommunikation der Unterscheidungsmerkmale zu Mitbewerbern fehlt, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.
- Die Employer Value Proposition (das Nutzenversprechen) des Arbeitgebers bietet keine attraktiven Konditionen.
- Es fehlt eine zentrale, charakterisierenden Positionierungsaussage (ein Claim).

Abschließend ist es wichtig, die Wettbewerbsfähigkeit stets im Blick zu behalten. Von erheblichem Vorteil ist es, wenn das Kaufverhalten der Zielgruppe oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung eingeschätzt werden kann:

- Bevorzugt die Zielgruppe spezifische Einkaufsplattformen?
- Neigt die Zielgruppe dazu, psychologische Schwellenpreise zu präferieren, da sie davon ausgeht, dass es sich um einen Sparpreis handelt (zum Beispiel 9,99 Euro)?
- Reagiert die Zielgruppe schneller auf Angebote, wenn Rabatte unterbreitet werden oder besondere Aktionen bevorstehen (wie beispielsweise Black Friday-Angebote, 2für1-Gutscheine oder -10 % für Stammkunden)?
- Bietet Ihr Unternehmen spezielles Fachwissen für die praktische Lösung komplexer Aufgaben an und kann dies dazu beitragen, die Zielgruppe zügiger zur Inanspruchnahme Ihrer Dienstleistung zu bewegen?
- Haben Sie der Zielgruppe schon einmal angeboten, Dienstleistungen nach Bedarf skalieren zu können? Bei sich ändernden Anforderungen können sie so die Dienstleistungsinanspruchnahme anpassen, ohne langfristige Verpflichtungen eingehen zu müssen.
- Wurde das Thema Kosteneffizienz schon einmal mit der Zielgruppe diskutiert? In einigen Fällen kann die Beauftragung von Dienstleistungen kosteneffizienter sein als die interne Durchführung. Unternehmen können auf diese Weise Personalkosten, Schulungs- und Ausrüstungskosten reduzieren.

TIPS FOR YOU

- Die 5 Top-Eigenschaften von starken Kundenbeziehungen sind schnelle Reaktionen, sachkundige Auskünfte, leichte Erreichbarkeit, effektive Kommunikation und Verfügbarkeit bei Bedarf.
- Den Kunden ist es extrem wichtig, dass Probleme schnell gelöst werden, keine langen Wartezeiten entstehen, Meldungen zum Fortschritt der Problemlösung täglich erfolgen und dabei wenig organisatorischer Aufwand von Kundenseite erforderlich ist.