



Marcus Hoffmann, Daniel Kumelis, Dr. Ralf Mayer de Groot

Marcus Hoffmann ist Geschäftsführer und Daniel Kumelis Marketing Direktor der AMOR GmbH. Dr. Ralf Mayer de Groot leitet seit 2007 das internationale MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. www.mayerdegroot.com

Amor: Unerreichte Absatz-Flächenproduktivität durch Customer Centricity

In den vergangenen Jahren stießen nur wenige Konzepte in Handel und Industrie auf so viel Resonanz wie Customer Centricity. Das attraktive Versprechen des Customer Centricity-Konzepts lautet: Wer weiß, was die Kunden wirklich wollen, kann seine Umsätze substanziell und nachhaltig steigern. Dies setzt allerdings voraus, dass die Handels- und Industriepartner dieses Wissen nicht nur herausarbeiten, sondern auch konsequent in kundenorientierte Marketing-, Sortiments- und Vertriebsmaßnahmen umsetzen.

Kunden-Erkenntnisse operativ nutzen

Der Einsatz von Kundenerkenntnissen kann die wirtschaftlichen Ergebnisse von Hersteller- und Handelspartnern deutlich und nachhaltig steigern.

1. Die Erkenntnis, dass Märkte, Kundenzielgruppen und deren Bedürfnisse sehr unterschiedlich sein können, ist nicht neu. Voraussetzung für gute Absatzerfolge ist eine klare und relevante Zielgruppendefinition. Aber über 70 Prozent aller Zielgruppenvorgaben in der Praxis erfüllen diese Voraussetzung nicht. Die meistzitierte Zahl bei Zielgruppendefinitionen ist der Durchschnittswert: Durchschnittliches Alter, Durchschnitts-Einkommen, durchschnittliche Haushaltsgröße, usw. bis hin zum Durchschnittsverbraucher. Dieser existiert aber längst nur noch als Fiktion der Statistik. Was nützt Ihnen beispielsweise die Kenntnis, dass der durchschnittliche Autokäufer über 50 Jahre alt ist, wenn Sie kleinere Fahrzeugtypen verkaufen möchten? In diesem Falle wären beispielsweise Zielgruppenkenntnisse über PKW-Erstkäufer oder Zweitwagen-Käufer deutlich hilfreicher.
2. Customer Centricity stellt relevante Käuferzielgruppen und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt und ermöglicht eine effektive, zielgruppenorientierte Steuerung des operativen Geschäfts. Die Fokussierung auf die Kunden und einzelne Zielgruppensegmente erlaubt eine stärker an den persönlichen Bedürfnissen ausgerichtete Ansprache und Produktpräsentation, sei es in der Werbung, im Internet, am Einkaufsort (POS = point of sale) oder durch das Verkaufspersonal.
3. Bei Sortimentsentscheidungen ist es wichtig zu wissen, welche Artikel welche Kunden binden. So kann selbst eine Auslistung von Langsamdrehern zu überproportionalen Umsatzverlusten führen. Aus dem Marmeladenbereich ist beispielsweise bekannt, dass herbe Zitrusfruchtsorten nur eine Minderheit der Käufer ansprechen. Eine Auslistung dieser Langsamdreher führt allerdings zum Verlust eben dieser Käuferschafft, da süße Marmeladen für diese keine Alternative darstellen.
4. Erfolgsentscheidend für den Handel ist zudem, dass Filialleiter und -Verkaufspersonal die Bedürfnisse ihrer lokalen Kundenbasis und die Erfolgsparameter vor Ort kennen.



Ein grundlegender Fehler führt oft zu Schwierigkeiten bei der Implementierung von Customer Centricity Strategien.

Die meisten Führungskräfte in Handel und Industrie stellten in einer aktuellen Umfrage fest, dass ihr Unternehmen bei der Kundenfokussierung noch nicht am Ziel ist. Viele Customer Centricity-Programme konnten bisher nicht ihr volles Potenzial entfalten. Viele der häufig zitierten Best Practice-Beispiele gehen bisher kaum über die Anhäufung großer Datenmengen sowie gezieltere Coupon- oder Mailing-Aktivitäten hinaus. Das Versprechen der Customer Centricity, wesentlich höhere Umsätze zu erzielen, ist in der Realität bisher selten zu beobachten.

Ein grundlegender Fehler erklärt die häufigsten Schwierigkeiten bei der Implementierung von Customer Centricity Strategien. Die meisten Unternehmen verstehen Customer Centricity als Aufforderung, so viele Daten und so viel Wissen über Kunden wie möglich zu sammeln. Dann versuchen sie, die geballten Informationen aus der ständig wachsenden Datenflut in jede Entscheidung einfließen zu lassen. Dieser Weg ist falsch. Sie trennen damit die Generierung von Wissen von den eigentlich relevanten Entscheidungserfordernissen. Dies führt zu einer Datenfülle, die die Entscheidungen immer komplexer macht, anstatt sie zu verbessern. Die Konsequenz: Die Entscheider fühlen sich oft überfordert, die Datenflut wird im All-tag einfach ignorieren.

Die hier geschilderte Amor-Fallstudie verdeutlicht die Möglichkeiten, wie es anders geht. Zuerst gilt es, sich den anstehenden Entscheidungen und den vermuteten Erfolgsparametern zu widmen, diese zu verstehen und daraus die notwendigen Anforderungen an die Customer Insights zu definieren. Erfahrungsgemäß ist es in der Praxis paradoxerweise erfolgreicher, die Beschäftigung mit dem Kunden nicht an den Anfang eines Customer Centricity Programms zu stellen, sondern an deren Ende.

Die Customer Centricity-Analyse von Amor

Die Schmuckbranche wird in der Regel eher mit den bekannten Luxusmarken in Verbindung gebracht. Aber Insider wissen schon lange, dass Amor mit über 8 Millionen verkauften Schmuckstücken pro Jahr in diesem Markt eine bedeutende Rolle spielt.

2010 wurde zum ersten Mal von Amor eine Customer Centricity-Analyse mit über 1.000 Befragten sowie eine Marktsegmentation durchgeführt. Es sollten unter anderem folgende Schlüsselfragen analysiert werden:

- Wie viele Personen kennen und beschäftigen sich wie oft mit Amor?
- Wie viele besitzen Amor? (inklusive „Nichtkäufer“ am Befragungstag)
- Wie sind die Käufer und Nichtkäufer ursprünglich auf Amor aufmerksam geworden?
- Welche Geschmacks-Präferenzen bei Ringen, Colliers und Armbändern gibt es? (inklusive Zielgruppenüberschneidungen)
- Wer kauft welche Art von Schmuckstücken, für wen und aus welchem Anlass?
- Wie beeinflussen die Amor-Lage im Kaufhaus, eigenes oder fremdes Verkaufspersonal, die Stärke der Wettbewerbs-Präsenz usw.:
 - die Käufe und die Artikelanzahl pro Kunde
 - die Kundenanzahl
 - die Kaufart (Spontan- / Plankäufe)
 - das Amor Imageprofil
 - weitere Kriterien, die aus Geheimhaltungsgründen nicht genannt werden können
- Welche relevante Zielgruppen und -segmente gibt es? Wie lassen sich diese detailliert beschreiben?

Amor nutzte die Chancen einer besseren Zielgruppenansprache optimal

Für Marken wird es zunehmend schwieriger, Kunden wirkungsvoll über die Massenmedien zu erreichen – insbesondere bei begrenztem Budget. Vielfältige Möglichkeiten bietet demgegenüber die multisensuale Kundenansprache am Point of Sale. In den Filialen können die Schmuckangebote am intensivsten erlebt werden. Denn nur dort lassen sie sich berühren und auf vielfältigste Art und Weise ausprobieren.

Der Verkaufsort wird bei erfolgreichen Unternehmen zum „Point of Brand Experience“, zum Ort des Markenerlebnis. Der häufig verwendete Begriff des „Shopper-Marketing“ rückt zwar den Kunden richtiger Weise in den Mittelpunkt, erforderlich ist jedoch ein weiterer Schritt: Erst die detaillierte Kenntnis des Kundenbeziehungspfads ermöglicht eine Festlegung der Touchpoint-übergreifenden Interaktion der Marke mit dem Kunden. Das beabsichtigte Markenerlebnis und damit die Markenstrategie des Unternehmens entscheiden über die Gestaltung der Kommunikation und des POS-Auftritts sowie das Verhalten der Mitarbeiter.

Oft liegt eines der größten Customer Centricity Potenziale zudem in der Auswahl der angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie deren Zusammenstellung. Category Manager oder Einkäufer sind es bisher gewohnt, Entscheidungen mit Blick auf den Artikel und nicht auf den Kunden zu treffen. Erkenntnisse über Zielgruppengrößen und Zielgruppenüberschneidungen steigern die Effektivität der Produktauswahl und Sortiments-Zusammenstellung bei der Warenpräsentation deutlich.

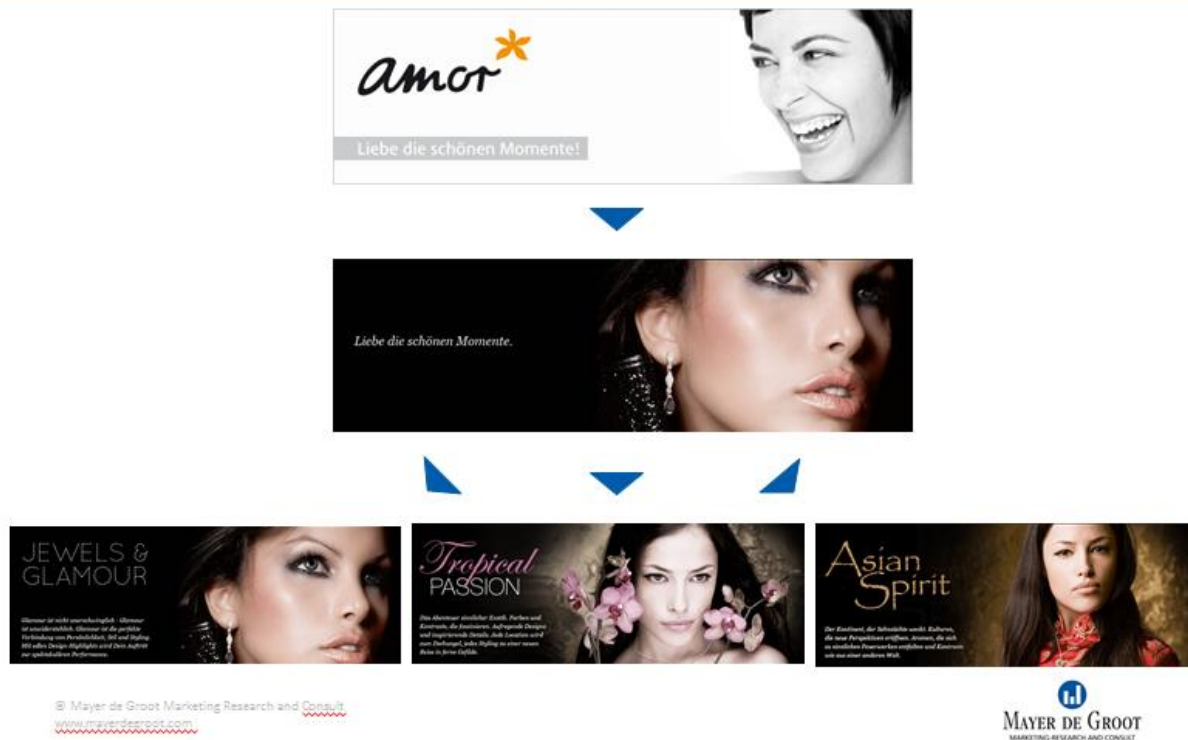
Jeder POS-Auftritt ist gestaltet. Aber erst das konsistente und authentische Markenerlebnis animiert zum Kauf. Wie aber ist ein aufmerksamkeitsstarkes, differenzierendes und bindendes Markenerlebnis am Kunden-Einkaufsort zu erzielen?

Zentraler Erfolgsbaustein ist ein Markenleitbild für den POS, das markenbildende Kernangebote festlegt und ein Rollenmodell für die Verkäufer mit Verhaltensbeispielen sowie zielgruppenadäquate Erlebnisauslöser vorgibt. Diese können in den Customer Centricity-Prozess begleitenden Workshops herausgearbeitet werden. Zudem können etwaige Brüche oder Optimierungsreserven im Kundenbeziehungspfad aufgedeckt werden.

Amor nutzte die innovativen Erkenntnisse des Customer Centricity-Prozesses optimal und unternehmensweit. So wurde beispielsweise der emotionale Markenauftritt gezielt verbessert

Der neue vierfarbige Auftritt spricht gezielt unterschiedliche Erlebnis- auslöser und Kaufmotive relevanter Kernzielgruppensegmente an.

Amor 



Der vorherige Schwarzweiß-Auftritt wirkte gefühlsmäßig unterkühlt und eher nur beim sogenannten „Wintertyp“ absatzsteigernd. Der neue vierfarbige Auftritt spricht gezielt unterschiedliche Erlebnisauslöser und Kaufmotive relevanter Kernzielgruppensegmente an. Er erzielt ein aufmerksamkeitsstarkes, differenzierendes und bindendes Markenerlebnis über alle Touch-points hinweg und motiviert zum Kauf.

Der Erfolg im Markt: Amor wird Testsieger mit dem besten Konzept der Schmuckbranche

Die Ergebnisse des Customer Centricity-Prozesses und die Qualität des verbesserten Amor-Markenerlebnisses lassen sich mit Hilfe klarer Kriterien beurteilen. Im Jahr 2011 analysierte das unabhängige Branchen-Fachmagazin „Blickpunkt Juwelier“ die 20 erfolgreichsten Konzeptanbieter in der Branche. Es wurden dabei alle Maßnahmen, Systeme und Konzepte untersucht, die dem Fachhandel den Verkauf eines Schmuckstückes oder einer Uhr erleichtern. „*Ein geniales Ladenbausystem, das schnellste Logistiksystem der Branche und unerreichte Flächenproduktivität*“, so lautet das Urteil des Branchenmagazins „Blickpunkt Juwelier“. Amor wurde Testsieger vor Swarovski, Thomas Sabo, Casio und Pandora.

Dieses Ergebnis bestätigt eine spannende Erkenntnis der Amor Customer Centricity-Analyse auf eindrucksvolle Weise. Die (häufig bezweifelte) Erfolgsformel „*Konkurrenz belebt das Geschäft*“ gilt auch in der Schmuckbranche. Gerade im Umfeld großer Wettbewerbsabteilungen führt das überlegene Amor Markenerlebnis entlang des Kundenbeziehungspfads auf 10 relevanten Image-Dimensionen zu erlebten signifikanten Amor Vorteilen. Im unmittelbaren Wettbewerbsvergleich werden für die Kunden die Amor Produkt- und Sortiments-Vorteile besonders deutlich. Dank einer unternehmensweiten erfolgreichen Implementierung der Customer Centricity Erkenntnisse erzielt Amor eine bisher unerreichte Absatz-Flächenproduktivität. Das Customer Centricity Versprechen wird eingelöst: Wer weiß, was die Kunden wirklich wollen, kann die Umsätze von Handels- und Industriepartner substanziell und nachhaltig steigern.