

Kundennutzen maximieren

Der nachhaltige Weg für mehr Marktanteile und Profitabilität

“The only purpose of a business is to create a customer”

(Peter Drucker)

Zufriedene Kunden sind ein Garant für eine starke Position gegenüber dem Wettbewerb, stabile oder gar wachsende Marktanteile und profitables Wachstum. Ein Unternehmen kann nur dann langfristig am Markt bestehen, wenn sein Angebot von dauerhaftem Nutzen für den Kunden ist. Das oberste Ziel einer Geschäftstätigkeit sollte daher nicht – wie häufig angenommen – Gewinnmaximierung sein, sondern die Maximierung des Kundennutzens durch die Produkte und/oder Dienstleistungen. Reine Orientierung am Gewinn führt zu strategischen Fehlentscheidungen, die in der Regel nur schwer korrigierbar sind. Ein hoher Kundennutzen hingegen führt zum Ergebnis zu Gewinn.

Die empirische Forschung belegt das¹:

1. Unternehmen, deren Produkte über einen relativ hohen Preis und gleichzeitig geringe Qualität verfügen, verlieren Marktanteile trotz hoher Marketingausgaben.
2. Eine überdurchschnittlich hohe relative Qualität fördert und sichert Marktanteilsgewinne in Segmenten, die sich noch nicht in der Phase der „Sättigung“ befinden und in denen Kosten und Preis noch nicht das primäre kaufentscheidende Kriterium darstellen.
3. Die Kombination aus Preis und Qualität ist ausschlaggebend für den Nutzen aus Kundensicht.

Um das Unternehmen am richtigen Verhältnis von Preis und Qualität auszurichten, ist es notwendig, den aktuellen Nutzen eines Produktes oder einer Dienstleistung für den Kunden zu verstehen, hinreichend zu evaluieren und systematisch zu interpretieren.

Zu diesem Zweck gibt es eine in der Praxis erprobte Methode, die dieses Ziel in unkompliziert durchzuführenden Teilschritten zu erreichen hilft. Entwickelt wurde sie im Rahmen des groß angelegten empirischen Forschungsprogramms „PIMS – Profit Impact of Market Strategies“. Eckert Caine hat die Methode in einer webbasierten Methodenplattform technisch umgesetzt und um kollaborative Elemente erweitert.

Der Kundennutzen - Relation von Preis zu Qualität

Entscheidend für einen hohen Kundennutzen ist das Verhältnis von Preis zu Qualität im betrachteten Kundensegment. Zu einem bestimmten Preis muss eine gewisse Mindestqualität geliefert werden.

Im Zentrum steht dabei die **Wahrnehmung des Kunden**: „Es gibt nur eine Objektivität in der Wirtschaft, und zwar die Subjektivität des Kunden“² (Fredmund Malik). Es geht also nicht um die objektive Leistung eines Unternehmens am Markt, sondern um die Intensität und Art der Wahrnehmung dieser Leistung durch den Kunden. Ein **Kundensegment** kann dabei gesehen werden als „the arena where competition takes place“ (Michael E. Porter).

Zur **Qualität** zählen bei einer Bewertung des Angebots alle Elemente, die dem Kunden in Bezug auf die Verwendung des Produkts, der Dienstleistung oder des Images des Unternehmens einen Nutzen stiften können. Die Leitfrage: Was sind die Kriterien, die einen Kunden dazu bewegen, einen Kauf zu tätigen? Die Betrachtung der Qualität ist unabhängig von der Betrachtung des Preises.

Der **Preis** erfasst die monetären Aspekte des Angebots eines Unternehmens relativ zu dem sich im selben Markt befindlichen Wettbewerb. In der Erhebung des Kundennutzens wird hier mit einem relativen Preisniveau der Marktteilnehmer gearbeitet.

Das Verhältnis der beiden Größen zeigt sich in der **Preissensibilität des Marktes** bzw. der gewichteten Kaufentscheidung: Für welchen Qualitätspunkt ist ein Kunde bereit, einen gewissen Preispunkt zu bezahlen? Diese Antwort fällt von Segment zu Segment unterschiedlich aus.

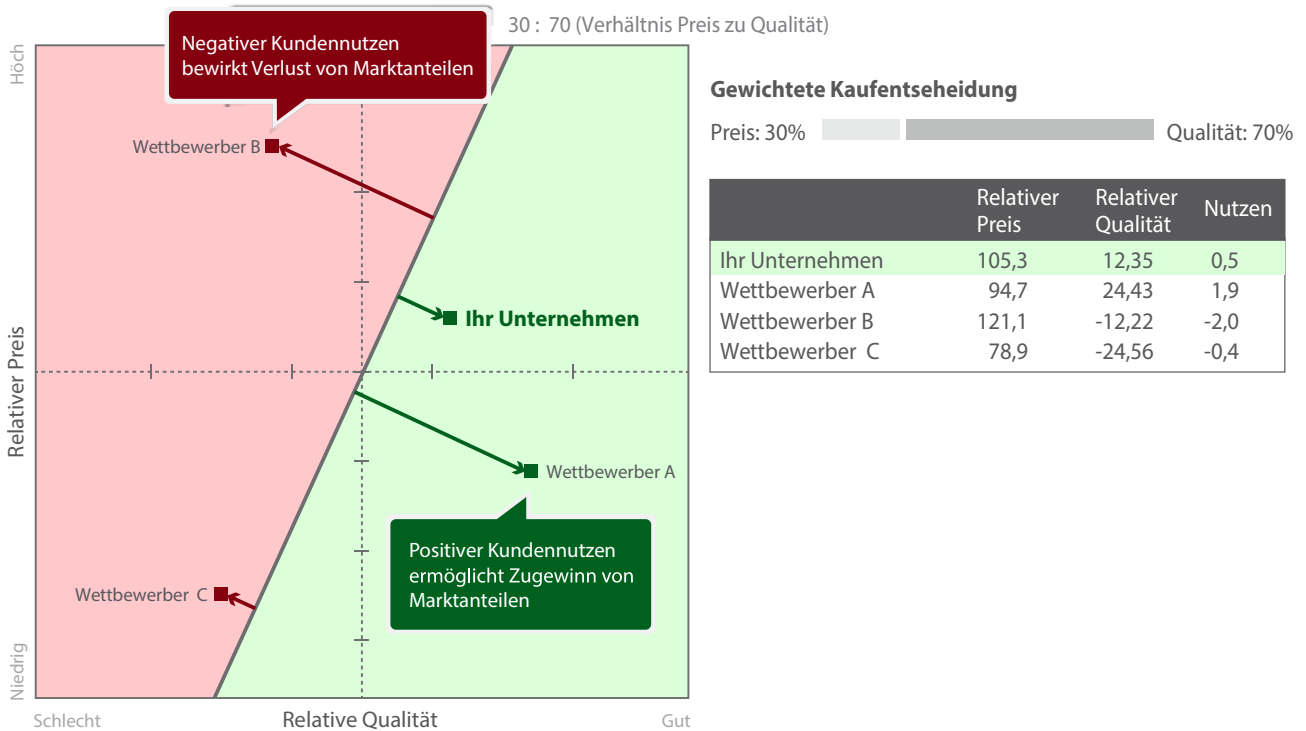
1 PIMS Customer Value Framework/Strategy Database

2 Malik MZSG: Auswertung einer Kundennutzenanalyse, St. Gallen, 2007, S. 3

Die strategische Landkarte – Position im Vergleich zum Wettbewerb

Wenn für alle relevanten Marktteilnehmer das Angebot nach Qualität (entlang der kaufentscheidenden Kriterien) und Preis (anhand relativer Preisniveaus) bewertet wird, ergibt sich die **strategische Landkarte**, die alle Marktteilnehmer im Verhältnis von Preis zu Qualität positioniert. Da die zugrundeliegenden Bewertungen nicht absolut, sondern im Vergleich zum Wettbewerb vorgenommen werden, spricht man vom **relativen Preis** und von **relativer Qualität**.

Durchschnitten wird die Grafik von der **Linie der gewichteten Kaufentscheidung**, die ein aus Kundensicht ausgeglichenes Verhältnis zwischen Preis und Qualität und somit einen neutralen Kundennutzen darstellt. Links der Linie bewegt sich ein Marktteilnehmer im Bereich des negativen Kundennutzens, rechts davon im Bereich des positiven Kundennutzens. Je wichtiger die Qualität im betrachteten Markt ist, desto steiler ist die Linie, je wichtiger der Preis, desto flacher ist sie.

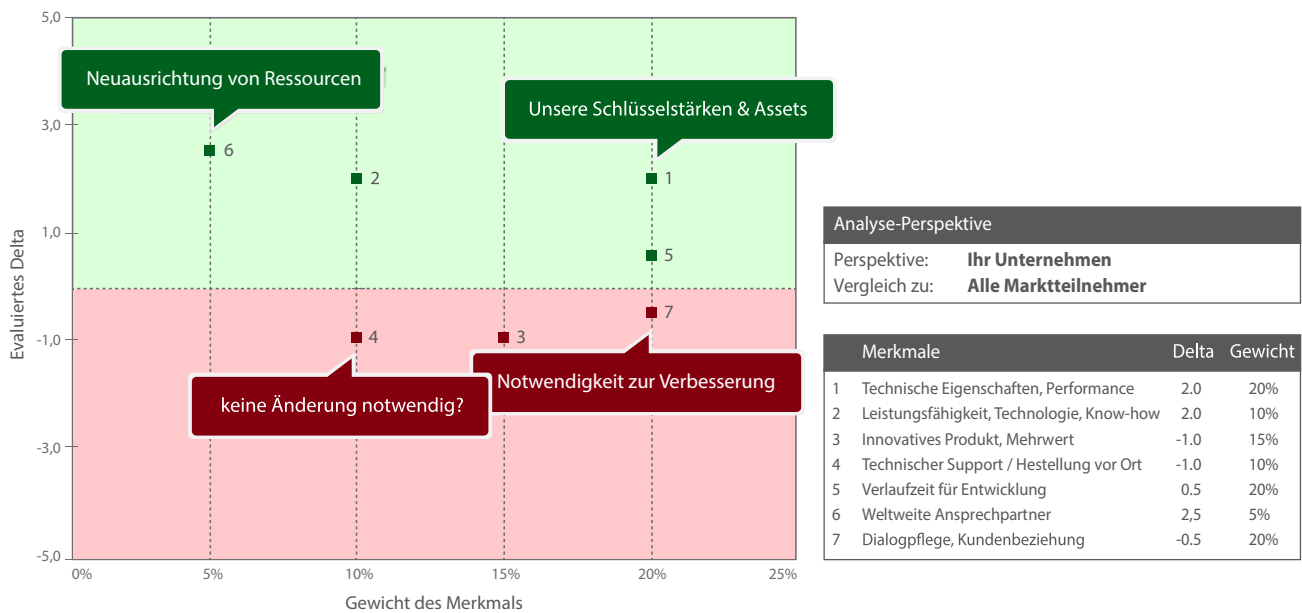


Aus der strategischen Landkarte lassen sich bereits erste Schlußfolgerungen auf die Entwicklung der Marktanteile ableiten: Unternehmen, die sich im linken Teil der Karte mit gleichbleibendem oder größer werdendem Abstand zur Linie bewegen, verlieren nach Erkenntnissen von PIMS Marktanteile, während Unternehmen, die sich im rechten Teil etablieren können, Marktanteile gewinnen. Dieser Zusammenhang gilt unabhängig vom Preisniveau, also ob sich ein Unternehmen im unteren Teil oder im oberen Teil der Karte befindet. Was zählt, ist der Abstand von der Geraden und damit der gebotene Kundennutzen.

Die Attributkarte – Identifikation der richtigen Hebel

Einen detaillierteren Blick auf die Qualitätsseite des Kundennutzens ermöglicht die Attributkarte. Hier können die kaufentscheidenden Kriterien von einem Marktteilnehmer gegenüber einzelnen oder allen anderen Teilnehmern abgeglichen werden.

Dargestellt wird die Gewichtung des Merkmals (Wieviel Prozent der Kaufentscheidung macht dieses Merkmal aus?) auf der x-Achse und das evaluierte Delta (Um wieviel unterscheidet sich die Bewertung von A gegenüber B bzw. dem gemittelten Wert aller anderen Teilnehmer?) auf der y-Achse.



Aus der Attributkarte lassen sich konkrete Antworten und Ansatzpunkte ableiten. Es wird sichtbar, wo die Schlüsselstärken des Unternehmens liegen, in welchen Bereichen Verbesserungen nötig sind und wo möglicherweise unverhältnismäßig viele Ressourcen eingesetzt werden.

Die Kundennutzenanalyse – Aussagekraft und konkreter Nutzen

Ein trennscharf erhobener Kundennutzen kann als zentrale Orientierungsgröße für Preisentscheidungen, Marketing/Vertrieb sowie die interne Ausrichtung dienen. Dabei liefert die Analyse konkrete Ansatzpunkte:

- Die **relative strategische Position** innerhalb des Marktes wird aus einer kundenorientierten Perspektive abgeleitet. Initiativen können auf den Kundennutzen ausgerichtet werden und deren Auswirkungen vorab in angepassten Analysen simuliert werden.
- Eine **Erhöhung des Marktanteils** wird nicht durch Fokus auf Preissenkungen, sondern durch Fokus auf Steigerung des Kundennutzens erzielt. Dies kann sich sowohl in Änderungen von Preis als auch Qualität niederschlagen. Preiserhöhungen unter Beibehalt der Qualität sind möglich, wenn der Kundennutzen im Vergleich zum Wettbewerb kaum gesenkt wird.

- Die für den Kunden **relevanten kaufentscheidenden Kriterien** werden identifiziert. Zur Erhöhung der Qualität aus Sicht des Kunden können so spezifische Ansatzpunkte aufgezeigt werden, bei denen gegebenenfalls mit wenig Mitteln eine enorme Wirkung zu erreichen ist.
- Es werden **Kostensenkungspotenziale** aufgezeigt, wenn Energie in Bereichen aufgewendet wird, in denen kein Kundennutzen erzeugt wird.
- Der Kundennutzen kann und sollte als Grundlage zur **Formulierung der unternehmerischen Gesamtaufgabe** und zur **Segmentierung des Marktes** dienen.
- Der Kundennutzen kann aufzeigen, inwiefern die Mitarbeiter des Unternehmens in Kategorien denken, die in der Wahrnehmung des Kunden wichtig sind.
- Über die strategische Landkarte kann ein **Markt in einer Grafik** visualisiert werden. Damit kann die Diskussion auf die richtigen Themen gelenkt werden und eine „vorstandstaugliche“ Analyse auf hoher Flughöhe ermöglicht werden.

BRIDGE® - Kollaboratives Werkzeug zur Ermittlung des Kundennutzens

Über die webbasierte Managementplattform BRIDGE® lässt sich der Kundennutzen auch unter Beteiligung vieler Teilnehmer an unterschiedlichen Orten einfach erheben und auswerten. Nach Definition der kaufentscheidenden Kriterien und Wettbewerber können Mitarbeiter, Kunden und Nicht-Kunden über ein einfach strukturiertes Webinterface die Bewertungen vornehmen – die grafische Auswertung liegt jeweils in Echtzeit vor. Im Nachgang können unkompliziert Szenarien erstellt werden, die beispielsweise die Auswirkungen bei Veränderungen von Faktoren wie der Preissensibilität des Marktes oder einer Qualitätssteigerung in einem bestimmten Aspekt beim Wettbewerb simulieren können.

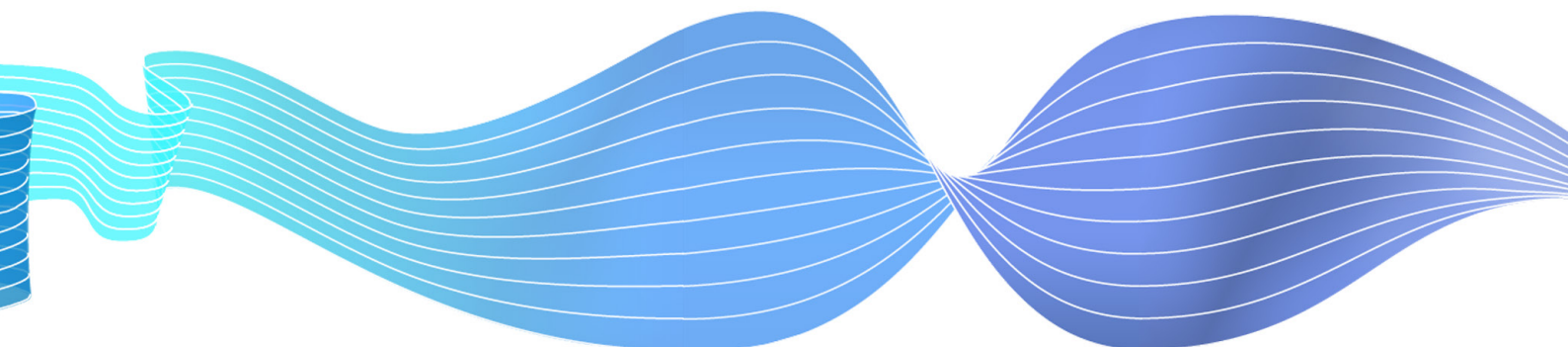
Eckert Caine begleitet Sie bei Ihrer Kundennutzenanalyse nicht nur mit Technologie, sondern auch mit inhaltlicher Erfahrung aus hunderten durchgeführten Kundennutzenanalysen in allen Branchen.

Kontaktieren Sie uns, wenn Sie mehr über die Kundennutzenanalyse und unser Angebot erfahren möchten.

ECKERT CAINE arbeitet an der Schnittstelle zwischen Managementberatung und IT. Wir unterstützen Entscheider und Entscheidungen in einem komplexen Umfeld mit innovativer Software und Beratungsleistungen. Erfahren Sie mehr über unser Unternehmen auf www.eckert-caine.com

Eckert & Caine GmbH, Arnulfstraße 58, 80335 München, Deutschland

Ronald Herse, Geschäftsführer rherse@eckert-caine.com



BRIDGE® - Managementsoftware

Bridge® ist ein webbasiertes Managementsystem, das die zentralen Managementthemen Strategie, Innovation, Organisationsgestaltung, Führungskräfteentwicklung und alle Arten von Umsetzungsprozessen abdeckt. Es wird von erfahrenen Unternehmensberatern und Softwareexperten auf Basis des ganzheitlichen Konzepts des St. Galler Managementmodells entwickelt.

Bridge® wurde 2011 mit dem Innovationspreis der Initiative Mittelstand ausgezeichnet. 2012 wurde Bridge® in einer weltweiten Studie von Capgemini als eines der drei Top-Werkzeuge für strategische Planung und Umsetzung genannt.

Ronald Herse, rherse@eckert-caine.com

Ronald Herse gründete eine eigene Medienagentur, war ein paar Jahre in Linienfunktion tätig und arbeitete als Unternehmensberater, unter anderem sechs Jahre im Malik Managementzentrum St. Gallen, bevor er 2009 die Geschäftsführung von Eckert Caine übernahm. Bis heute ist er als geschäftsführender Gesellschafter für die Führung und den Aufbau der Eckert & Caine GmbH verantwortlich. Daneben lehrt er strategisches Management an der FH Vorarlberg.



Christian Ullbrich, cullbrich@eckert-caine.com

Christian Ullbrich absolvierte den interdisziplinären Studiengang Sprachen-, Wirtschafts und Kulturraumstudien an der Universität Passau, arbeitete als Produktionsleiter für Filmproduktionen sowie als Unternehmensberater, bevor er Anfang 2010 zu Eckert Caine stieß. Heute ist er dort verantwortlich für das operative Geschäft, die konzeptuelle Ausrichtung der Management-Plattform BRIDGE® und für verschiedene Beratungsprojekte.

