

Regel 22

Denken und handeln Sie im Nutzen Ihrer Kunden!

„Innovation ist ein äußerst wichtiger, wenn nicht sogar der entscheidende Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg. Dabei stehen Unternehmen immer häufiger vor dem Problem, sich schnell auf Veränderungen, die der wechselhafte globale Markt verursacht, einstellen zu müssen. Gestiegene Kundenerwartungen und internationale, schnelllebige Märkte stellen hohe Anforderungen insbesondere an die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), nicht zuletzt weil die Produktlebenszyklen immer kürzer und die geforderten Varianten immer vielfältiger werden. Gleichzeitig wächst der Wettbewerbsdruck in Volumenmärkten immer stärker durch die zunehmende wirtschaftliche und technische Emanzipation der so genannten Billiglohnländer. Die Antwort vieler KMU auf diese Entwicklung ist der Rückzug in Nischenmärkte. Die damit verbundenen kleineren Absatzlosgrößen und der Anstieg der Komplexität in der Angebotspalette führen in Verbindung mit den immer kürzer werdenden Lebenszyklen der einzelnen Produkte bei den Herstellern zu einer schlechteren Amortisation der getätigten Investitionen. Flops sind nur schwer zu verkraften und können schlimmstenfalls die Existenz des Unternehmens gefährden.

Der Nutzen treibt die Kaufentscheidung

Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird nur dann erfolgreich vom Markt aufgenommen werden, wenn der Marktteilnehmer darin einen Bedarf bzw. Nutzen für sich erkennt. Die Analyse erfolgreich am Markt eingeführter Produkte und Dienstleistungen zeigt: gute Innovationen lösen Emotionen bei den (potenziellen) Käufern aus. Diese sind es, die wiederum den Kaufwunsch auslösen, der auf dem Nutzen einer Innovation, dem Kundenenthusiasmus und der Rentabilität beruht. Innovationen sollen Kundennutzen generieren. Erst der macht Innovation wertvoll und weckt das

Bedürfnis, sie zu besitzen, sie anzuwenden oder gar damit den eigenen Status auszudrücken.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Produkten kann also durch eine konsequente Orientierung der Innovationsarbeit am Kundennutzen deutlich verbessert werden. Der Kundennutzen ist demnach die erste Stellschraube für den Innovationserfolg. Der Nutzen für den Kunden ist das subjektive Preis-/Leistungs-Verhältnis aus Sicht der Kunden (siehe Abbildung). Hierbei bestehen eindeutige Zusammenhänge: Je höher der angebotene Kundennutzen, desto höher sind die damit verbundenen Marktanteils- und Umsatzgewinne.

Für Unternehmen wird es aber nur möglich sein, Produkte oder Dienstleistungen mit besserem Preis-/Leistungs-Verhältnis anzubieten, wenn man auch nahe genug am Kunden ist. Nicht so sehr die Orientierung am Wettbewerb oder an Technologien, als die Orientierung an den Kundenbedürfnissen ist erfolgsentscheidend. Dies zeigt sich zum einen daran, dass Unternehmen Ideen zu einem überragenden Prozentsatz von externen Quellen beziehen. Fast drei Viertel der Ideen kommen aus der Marktforschung und dem Marketing sowie anderen externen Quellen (bspw. Handel und Lieferanten).

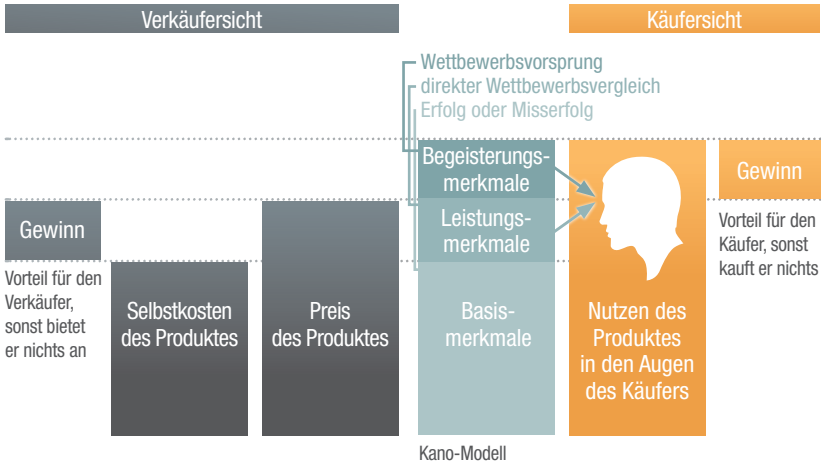


Abbildung 21: Der Nutzen treibt die Kaufentscheidung

Ebenso zeigt sich als durchaus schwierig, technologieorientierte Ideen so weiter zu entwickeln, dass dadurch ein konkret wahrnehmbarer Kundennutzen entsteht. Nur in etwas mehr als 20% der Fälle ist dies auch tatsächlich gelungen. Dies weist darauf hin, dass die Hin zum Kunden und dem, was für Kunden wirklich relevant ist – eine Grundvoraussetzung für Innovationserfolge darstellt. Wie aber kann der Kundennutzen, v. a. in Bezug auf radikale Innovationen, ermittelt werden?

Kundennutzen ermitteln

Dazu ist zunächst eine Abgrenzung der Begriffe „Kundennutzen“ und „Kundenanforderung“ notwendig. Kundennutzen kann definiert werden als der quantitativ messbare und/oder qualitativ empfundene Profit des Kunden beim Erwerb eines Produktes bzw. bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung. Gelingt es dem Anbieter eines solchen Produktes bzw. einer solchen Dienstleistung zudem, diesen Nutzen auch entsprechend zu kommunizieren, wird das Kundenbedürfnis geweckt. Es entsteht Bedarf und damit Nachfrage. Die gezielte Suche nach Ideen für erfolgreiche Produkte oder Dienstleistungen muss deshalb mit der Identifikation eines Kundennutzens beginnen.

Demgegenüber stellen Kundenanforderungen durch Umfragen oder durch Marktanalysen gewonnene Forderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Erzielung eines Kundennutzens dar. Die Kundenanforderungen stehen damit in direktem Zusammenhang mit dem jeweiligen Kundennutzen, der unter Umständen auch durch ein anderes Produkt oder eine andere Dienstleistung erreicht werden kann. Sie müssen systematisch aus einem identifizierten Kundennutzen abgeleitet werden. Die Liste der Kundenanforderungen (Briefing) gibt in der Produktentwicklung die Zielrichtung vor, auf die die Funktionen und Materialien des Produktes hin entwickelt werden.

Die Ermittlung des Kundennutzens und der Kundenanforderungen ist jedoch nicht immer ganz einfach. Ist sich der Kunde wirklich immer über den gesamten Umfang seiner Erwartungen im Klaren? Die Automobil-

Industrie beispielsweise hat sich schon vor etlichen Jahren intensiv mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt, eine Reihe von Methoden wurden hierfür entwickelt, darunter QFD (Quality Function Deployment) oder die Conjoint Analyse. All diese Methoden sind nur dann sinnvoll einsetzbar, wenn es darum geht, die Bedarfslage bzgl. eines bereits existierenden Produkt- und/oder Dienstleistungskonzeptes abzufragen. Für neuartige Produkte, Dienstleistungen oder Produkt-/Dienstleistungskombinationen sind sie in dieser Form unzureichend oder gar nicht einsetzbar: immerhin geht es ja dabei zu einem großen Teil darum festzustellen, was der Kunde gerne hätte, aber was es in dieser Form noch gar nicht gibt. Wie also soll er eine solche Anforderung von sich aus äußern können?

Die Herausforderung liegt also in der Identifikation eines potentiellen Nutzenbereiches, innerhalb dessen systematisch Teilnutzen abgeleitet und in Anforderungen übersetzt werden können. Der Grundstein für einen solchen Ansatz findet sich in der Methode des Axiomatic Design, welche von Professor Nam P. Suh am weltbekannten Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) in Boston/USA entwickelt wurde. Professor Dominik Matt von der Freien Universität Bozen hat diesen Ansatz weiterentwickelt und auf die systematische Suche nach Kundennutzen für die Entwicklung von innovativen Produkt- und Dienstleistungsfeldern ausgeweitet. Dieser basiert auf der Erkenntnis, dass sich das Nutzenempfinden des Kunden an einem „Return on Investment (ROI)“ orientiert (siehe Abbildung): der Kunde „investiert“ in ein Produkt oder in eine Dienstleistung und erwartet sich daraus einen „Gewinn“ für sich. Aus diesem Gewinnempfinden wird dann durch konsequente Ableitung von funktionalen Anforderungen und ersten Gestaltungs-Hypothesen an das (zukünftige) Produkt-/Dienstleistungspaket aus einer klar definierten Kundennutzenbeschreibung zunächst ein Fragebogen für geführte Key-User Befragungen ausgearbeitet. Die Befragungsergebnisse geben ein klares Meinungsbild des Kunden über sein Nutzenempfinden bzgl. der vorgeschlagenen (neuen, noch nicht existierenden) Leistungsangebote wieder. Dadurch wird die vorgenommene Nutzenanalyse zum einen überprüft und zum anderen auch noch quantitativ bewertet. Auf dieser Grundlage kann nun mit der gezielten und detaillierten Entwicklung innovativer Produkte bzw. Dienstleistungen begonnen werden.

Die Leistungsfähigkeit dieser Methodik wurde anhand vieler praktischer Umsetzungsprojekte in Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen nachgewiesen: sie hilft den Unternehmen nicht nur, aus der logischen Kundennutzenableitung neuartige Produkt- oder Dienstleistungsideen zu entwickeln, sondern auch deren Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt durch eine frühzeitige Einbindung von Key-Usern deutlich zu erhöhen. Interessierte Leser, welche mehr über diese neue Methodik und deren Einsatzmöglichkeiten erfahren möchten, wenden sich gerne an:
v.franzellin@mattpartner.com.