

*Leseprobe*

**Markus Orengo :**

## **Kundenorientierung In Innovation, Marketing, Vertrieb, Organisation und Führung**

2., erweiterte Auflage in Deutsch, Verlag: tredition GmbH, Hamburg  
Fussnoten aus Platzgründen ausgeblendet. ISBN Paperback: 978-3-7439-0673-0 Hardcover:  
978-3-7439-0674-7 e-Book: 978-3-7439-0675-4

1. Einleitung
2. Überblick
  - 2.1. Kunden, Alternativen und Kaufentscheidungen
  - 2.2. Die Kundennutzenanalyse
  - 2.3. Zur Terminologie
  - 2.4. Relevanz der Kundennutzenanalyse
  - 2.5. Alternative Entscheidungsmodelle
3. Erstellen einer Kundennutzenanalyse (Eigenbild)
  - 3.1. Schritt 1 – Definieren der betrachteten Kaufentscheidung
  - 3.2. Schritt 2 – Identifizieren der Alternativen in der Kaufentscheidung
  - 3.3. Schritt 3 – Erstellen des Benefit Profiles
  - 3.4. Schritt 4 – Erstellen des Cost Profiles
  - 3.5. Schritt 5 – Bearbeiten des Must-Have Profiles
  - 3.6. Schritt 6 – Abschätzen der Cost/Benefit-Sensitivität
  - 3.7. Schritt 7 – Ausprobieren alternativer Konfigurationen
  - 3.8. Manuelle Erstellung einer Kundennutzenanalyse
4. Interpretation der Kundennutzenanalyse
  - 4.1. Alternatives Map
  - 4.2. Benefit Criteria Map und Cost Criteria Map
5. Kundennutzen im strategischen Marketing
6. Kundennutzen im Innovationsprozess
7. Kundennutzen in Marketing & Vertrieb (Small Deals)
8. Kundennutzen im Bid Management (Big Deals)
9. Kundennutzen in der Geschäftsstrategie
10. Kundenorientierung in Organisation und Führung
  - 10.1. Kundennutzen und Organisation
  - 10.2. Individuelle Perspektive
  - 10.3. Schritte zum kundenorientierten Unternehmen
11. Kundenorientierte Kostenstrukturen
12. Breite Segmente und Luxusmärkte
13. Mehrstufige Kundennutzenanalyse
14. Fremdbilderhebung
15. Nutzwert- und Kundenzufriedenheitsanalysen
16. Kundennutzenanalyse vs. Business Model Canvas
17. Systemisch orientiertes Management
18. Historie und Varianten der Kundennutzenanalyse
19. Fazit

## Literaturverzeichnis Zum Autor

Sie haben eine Kaufentscheidung zu Gunsten eines Buches über Kundenorientierung im Allgemeinen und Kaufentscheidungen im Speziellen getroffen. Ich lade Sie ein, die Inhalte dieses Buches im Lichte dieser Situation besonders kritisch zu reflektieren und zu hinterfragen. Dass dieses Buch Ihnen einen Kundennutzen stiftet, war meine Absicht bei der Konzeption und bei der Ausführung des Projektes. Ob ich damit erfolgreich war, ist alleine an Ihnen zu beurteilen. Mit Ihrem Kauf haben Sie mir ein erstes Signal gesendet, dass mir dabei nicht alles misslungen ist. Ein weiteres Signal dafür, dass Sie dieses Buch in Ihrer Praxis hilfreich finden, wäre die Weiterempfehlung – oder aber eine Rückmeldung zu Aspekten, die noch verbessert werden müssten. Für beides danke ich Ihnen im Voraus!.

Erste Rückmeldungen sind bereits in diese 2. Auflage eingeflossen. Neben einigen Korrekturen ist daraus das neue Kapitel 17 entstanden. Es ordnet das hier Dargelegte in einen systemisch orientierten Kontext ein.

### 1. Einleitung

Auf welcher Unternehmens-Webseite steht nicht ein Satz wie: «Wir sind ein kundenorientiertes Unternehmen»

Wenn es mit dem feierlichen Notieren eines solchen Satzes getan wäre, dürfte es nie vorkommen, dass man sich als Kunde über unfreundliche Bedienung, unzweckmäßige Produkte oder unübersichtliche Prozesse ärgern müsste. Dabei ist die Irritation über mangelnde Kundenorientierung nicht nur auf der Kundenseite auszumachen. Viele Führungskräfte fragen sich verärgert, warum ihre Mitarbeiter einfach nicht kundenorientiert denken wollen, während sich dieselben Mitarbeiter darüber aufregen, dass sie von ihrem Management mit Aufgaben eingedeckt werden, die dem Kunden nicht zugutekommen. Der vorliegende Beitrag ist kein Patentrezept gegen mangelnde Kundenorientierung. Er versucht vielmehr, in zwei Bereichen zu einer Klärung zu verhelfen. Erstens wird aufgezeigt, wie man Kundennutzen und Kundenorientierung griffig definieren und in unterschiedlichen Anwendungsfeldern operationalisieren kann. Zweitens zeigt der Beitrag auf, wie man das vorgeschlagene Kundennutzenverständnis in der täglichen Strategie-, Organisations- und Führungsarbeit umsetzen kann, um als Unternehmen durchgängig kundenorientiert handeln zu lernen.

Der vorliegende Text ist in sechs Teile gegliedert. Die ersten vier systematisieren das Verständnis von Kundennutzen: 1) Kapitel 1 und 2: Überblick – Gibt auf wenigen Seiten einen Überblick über das Konzept der Kundennutzenanalyse und deren Relevanz als Führungsinstrument zur Erlangung von Kundenorientierung. 2) Kapitel 3 und 4: Kundennutzenanalyse im Detail – Zeigt im Detail, wie man eine Kundennutzenanalyse erstellt und interpretiert. Die zentralen Kapitel dieses Beitrags sind: 3) Kapitel 5 bis 9: Anwendungsfelder – gehen spezifisch auf fünf verschiedene Situationen ein, in denen die Kundennutzenanalyse verwendet werden kann. 4) Kapitel 10: Kundenorientierung – Zeigt auf, wie das gewonnene Verständnis von Kundennutzen in Organisation und Führung angewendet werden kann, damit Kundenorientierung auf allen Ebenen und in allen Bereichen eines Unternehmens – bis hin zur Einzelperson – entstehen kann. 5) Kapitel 11: Kundenorientierte Kostenstrukturen – Zeigt auf, wie die Hersteller-internen Kosten mit der Kundenperspektive vernetzt werden können. Zum Schluss folgen: 6) Kapitel 12 bis 19:

Erweiterungen und Weiterführende Erklärungen – Geben zusätzliches Hintergrundwissen zur Kundennutzenanalyse.

## 2. Überblick

### 2.1. Kunden, Alternativen und Kaufentscheidungen

Zu Beginn des hier diskutierten Ansatzes stehen folgende Grundannahmen:

- 1) Kunden treffen Kaufentscheidungen zwischen mehreren Alternativen
- 2) Unternehmen, die ihre Umsatzentwicklung, ihre Marktanteile, ihre Produkt- und Prozessinnovation sowie ihre Organisationsentwicklung aktiv steuern wollen, müssen ein akkurates Verständnis ihrer Kunden, der Alternativen, die diese in Betracht ziehen, und des Zustandekommens der Kaufentscheidungen entwickeln.
- 3) Die Kundennutzenanalyse ist ein Instrument, das der klaren Strukturierung dieses Verständnisses von Kunden, Alternativen und Kaufentscheidungen dient.
- 4) Ein klares, strukturiertes Verständnis von Kunden, Alternativen und Kaufentscheidungen ist eine zwingende Voraussetzung für die Kundenorientierung einer Organisation. Kundenorientierung beginnt damit, dass man sein Angebot nicht als Output der eigenen Organisation versteht, sondern als Alternative in der Kaufentscheidung eines Kunden – also eher als 'Inpull' (auf Kundenseite) denn als Output (auf Lieferantenseite). Entsprechend übersetzt sich Kundenorientierung als Führungsprozess, der kontinuierlich dafür sorgt, dass die eigene Alternative in der Kaufentscheidung des Kunden besser abschneidet als die anderen Alternativen, die der Kunde in Betracht zieht.

Es ist eher der Normalfall als die Ausnahme, dass die Kaufentscheidung nicht von Einzelpersonen, sondern von einem Kollektiv getroffen wird. Im B2B-Kontext ist dies offensichtlich. Bspw. ist beim Kauf eines neuen Buchhaltungssystems typischerweise ein ganzes Team von Personen involviert. Obwohl der CFO am Schluss des Kaufprozesses seine Unterschrift unter den Vertrag setzt, wird die Kaufentscheidung von Mitgliedern unterschiedlichster Abteilungen gemeinsam herbeigeführt (bspw. IT, Finanzen, Buchhaltung, Produktion, Management usw.). Für das kaufentscheidende Kollektiv hat sich die Bezeichnung Buying Center eingebürgert. Aber selbst Kaufentscheidungen im B2C-Kontext, die oberflächlich simpel aussehen, können komplexe Entscheidungsstrukturen haben. Wer trifft bspw. die Kaufentscheidung für ein Computerspiel? Das Kind, das damit spielt? die Eltern, die es bezahlen? die Pädagogen, die Empfehlungen abgeben? Die Freunde des Kindes, die sozialen Druck ausüben? Wie im Folgenden gezeigt wird, ist es in der Praxis meist möglich, diese Komplexität zu vereinfachen. Es wird entsprechend meist vom Kunden (Singular) gesprochen, obwohl erstens klar ist, dass der Kunde oft im Kollektiv entscheidet, und zweitens ebenso klar ist, dass keine zwei Kunden resp. Kundenkollektive identisch entscheiden. Wo sinnvoll oder nötig, wird selbstverständlich differenziert. Auf keinen Fall sollte vorschnell auf die Anwendung einer Kundennutzenanalyse und die Systematisierung von Kundenorientierung verzichtet werden, «weil das alles bei uns nicht so einfach ist».

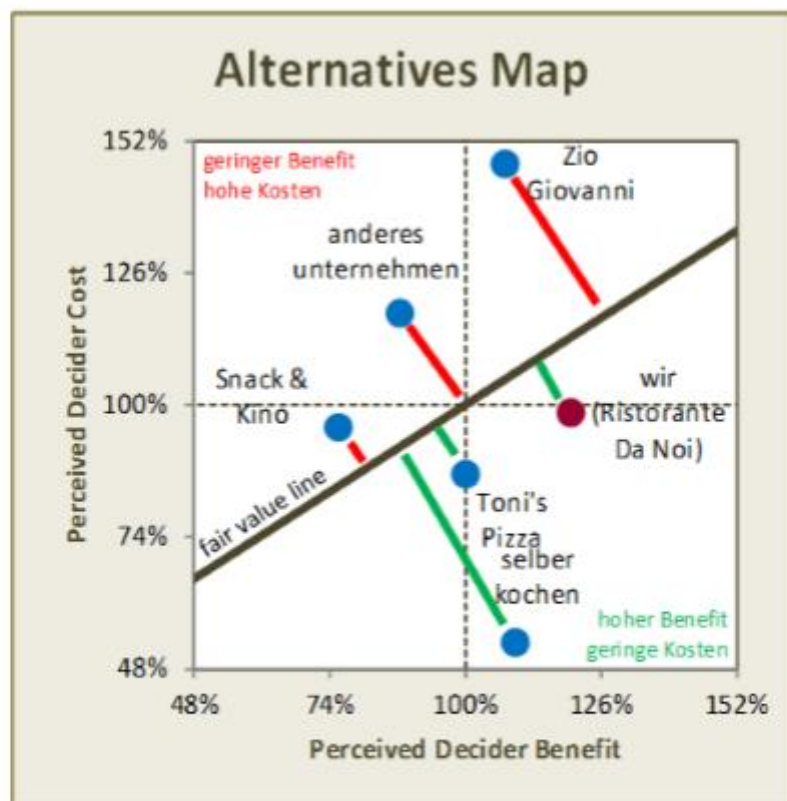
### 2.2. Die Kundennutzenanalyse

Die Kundennutzenanalyse ist ein Instrument, das Unternehmen bei der Schaffung eines strukturierten Verständnisses bezüglich seiner Kunden, den Alternativen, die diese in Betracht ziehen und dem Zustandekommen der Kaufentscheidungen unterstützt. Im Kern wird modelliert, wie – aus Kundensicht – das Preis/Leistungs-Verhältnis des eigenen Angebots abschneidet im Vergleich zum Preis/Leistungs-Verhältnis der Alternativen, die der Kunde in Betracht zieht. Aus Gründen, die unten noch erläutert werden, wird in der hier

präsentierten Version der Kundennutzenanalyse folgende Terminologie für das Preis/Leistungs-Verhältnis verwendet:  $\square$  Preis  $\rightarrow$  Perceived Decider Cost: Nachteile/Kosten, die der Entscheider in seiner Wahrnehmung mit dem Treffen einer Kaufentscheidung verbindet.  $\square$  Leistung  $\rightarrow$  Perceived Decider Benefit: Vorteile/Nutzen, die der Entscheider in seiner Wahrnehmung mit dem Treffen einer Kaufentscheidung verbindet.

Die folgenden Abbildungen von Kundennutzenanalysen wurden mit dem Tool Generic Decision Modeler erstellt. Das Tool wurde vom Autor dieses Beitrags entwickelt. Es wird im Rahmen von Kundennutzenschulungen im Kontext von Strategie, Innovation, Marketing und Vertrieb für die Teilnehmer lizenziert,

Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass das Konzept der Kundennutzenanalyse unabhängig von diesem Tool ist. Es ist problemlos möglich, ein Eigenbild einer Kundennutzenanalyse mit Papier und Bleistift zu erstellen. Ein Beispiel für eine manuelle Anwendung findet sich in Kapitel 3.8.



**Abbildung 2:** Die Alternatives Map zeigt die Cost/Benefit-Ratio aller Alternativen

Das Bild zeigt die Alternatives Map einer Kundennutzenanalyse. Das Quartierrestaurant Ristorante Da Noi fokussiert auf eine Stammkundschaft aus dem lokalen Quartier. Für die spontane Entscheidung, den Abend nicht vor dem Fernseher zu verbringen, haben die Kunden zwei andere Restaurants als Alternative (Giovanni und Toni). Zusätzlich können sie wählen zwischen selber kochen, Snack & Kino oder etwas anderes (ausserhalb des Quartiers) zu unternehmen. Die Alternativen mit dem grössten Abstand von der dick ausgezogene fair value line haben den höchsten (selber kochen) resp. geringsten (Giovanni) Kundennutzen (äquivalent: die beste resp. schlechteste Cost/Benefit-Ratio). Die Steilheit der fair value line

ist ein Mass für die Cost/Benefit-Sensitivität des Marktes. In jungen Märkten tendiert die Gerade dazu, sehr steil zu liegen, was einer hohen Benefit-Sensitivität entspricht. Reife Märkte pflegen eine flache Kurve zu haben. Je nach Cost/Benefit-Sensitivität des Marktes können sich die Kundennutzenpositionen der Angebote verändern. Die Kundennutzenanalyse postuliert, dass der Kunde dem Angebot mit der besten Cost/Benefit-Ratio den Vorzug gibt. Dieses Postulat ist einerseits sehr plausibel und andererseits empirisch ziemlich robust belegt<sup>5</sup>. Im Beispiel von Abbildung 2 hat das Ristorante Da Noi zwar einen positiven Kundennutzen (es liegt in der Fläche rechts unten, die für hohen Benefit und geringe Kosten steht), wird aber übertroffen von der Alternative selber kochen (fast so hoher Benefit, aber deutlich geringere Kosten). Das Mass für den Kundennutzen resp. die Kundennutzenposition einer einzelnen Alternative wird durch ihren Abstand zur dick ausgezogenen fair value line repräsentiert. Abstände in der rechten unteren Fläche – grün markiert – stehen für positiven oder überlegenen Kundennutzen (hoher Benefit, geringe Kosten), während Abstände in der linken oberen Fläche – rot markiert – für negativen oder unterlegenen Kundennutzen stehen. Bei Alternativen, die auf der fair value line liegen, spricht man von ausgeglichenem oder neutralem Kundennutzen. Abbildung 2 kann man wie folgt interpretieren: da Kunden dazu tendieren, der Alternative mit der besten Cost/Benefit-Ratio den Zuschlag zu geben, würde die Alternative selber kochen am schnellsten relative Marktanteile gewinnen. Das Ristorante Da Noi würde ebenfalls relative Marktanteile gewinnen, aber langsamer. Das Ristorante Da Noi liegt zudem etwa gleichauf mit Toni, dessen Kosten und dessen Benefit von Kunden in gleichem Masse als etwas geringer – aber im Verhältnis immer noch positiv – eingeschätzt werden. Die relativen Marktanteils Gewinne dieser drei Alternativen gehen auf Kosten der Alternativen mit negativem Kundennutzen. In Kapitel 4: 'Interpretation der Kundennutzenanalyse' wird weiter ausgeführt, wie Kundennutzenanalysen interpretiert werden und wie Massnahmen zur Verbesserung der Position abgeleitet werden können.

### 2.3. Zur Terminologie

Leider gehören die Kernbegriffe der Kundennutzenanalyse Wert, Value, Nutzen, Benefit, Cost und Kosten zu den am unschärfsten verwendeten Begriffen in der Managementpraxis. Bereits im Englischen bleibt oft unklar, was genau gemeint ist. Im Deutschen ist alles noch viel schlimmer, weil zusätzlich vielfach deutsche und englische Begriffe vermischt werden. Deshalb ist hier folgende Präzisierung nötig. Die hier dargelegte Variante der Kundennutzenanalyse definiert den Kundennutzen (engl.: customer value) als relative Cost/Benefit-Ratio. Dies steht im Gegensatz zur gängigeren, aber deutlich unschärferen Terminologie, die unter anderem auf Philip Kotlers Buch Marketing Management<sup>6</sup> zurückgeht, welches in den meisten Businessschulen zur Standardlektüre gehört. Kotler nennt das, was in diesem Beitrag Perceived Decider Benefit oder einfach Benefit genannt wird, total customer value. Das, was in diesem Beitrag Perceived Decider Cost oder einfach Cost genannt wird, nennt Kotler total customer cost. Das, was in diesem Beitrag synonym Kundennutzen, Kundennutzenposition oder relative Cost/Benefit-Ratio genannt wird, nennt Kotler customer perceived value. Die doppelte Verwendung des Begriffs value bei Kotler führt dazu, dass viele Praktiker zwar von customer value sprechen, aber nicht präzisieren, ob sie Kundennutzen als Ganzes (also die relative Cost/Benefit-Ratio) oder nur die Benefit-Dimension meinen. Meist wird die Unklarheit gar nicht bemerkt und es bleibt nur die Benefit-Dimension im Fokus, weil value ja irgendwie vorteilhaft konnotiert. Damit geht der Kernaspekt der Kundennutzenanalyse, der anfänglich auch von Kotler sauber herausgearbeitet ist, wieder verloren: Was kaufentscheidend ist, ist eben nicht nur der

Vorteil, den ein Kunde mit einer Kaufentscheidung verbindet, sondern das relative Verhältnis aus Vor- und Nachteilen resp. die relative Cost/Benefit-Ratio. Relativ bedeutet, dass die eigene Cost/Benefit-Ratio nicht für sich alleine, sondern im Verhältnis zur Cost/Benefit-Ratio der Alternativen in der Kaufentscheidung betrachtet wird. In diesem Beitrag wird der Begriff Kundennutzen konsequent für die relative Cost/Benefit-Ratio verwendet. Für die Vorteile, die ein Kunde einer Kaufentscheidung beimisst, wird immer der Begriff Benefit verwendet.

|   | Terminologie Orengo  | Terminologie Kotler   |
|---|--|---|
| <b>Vorteil</b> , den sich ein Kunde von seiner Kaufentscheidung verspricht  | <i>Perceived Decider Benefit</i><br>(abgekürzt: <b>Benefit</b> )                   | <i>total customer value</i>   |
| <b>Nachteil</b> , den sich ein Kunde von seiner Kaufentscheidung verspricht | <i>Perceived Decider Cost</i><br>(abgekürzt: <b>Cost</b> )                         | <i>total customer cost</i>  |
| <b>Verhältnis</b> von Vor- und Nachteilen                                   | <b>Kundennutzen</b> , Kundennutzenposition oder relative <i>Cost/Benefit-Ratio</i> | <i>customer perceived value</i> (in älteren Ausgaben: <i>customer delivered value</i> ) |

**Tabelle 1: Terminologie ‘Kundennutzen’**

#### 2.4. Relevanz der Kundennutzenanalyse

Ein akkurates Verständnis der Kundennutzenposition eines Angebots – also das Preis/Leistungs-Verhältnis des eigenen Angebots im Vergleich zum Preis/Leistungs-Verhältnis der Alternativen, die der Kunde in Betracht zieht, betrachtet aus Kundensicht – ist aus unternehmerischer Sicht fundamental, und zwar aus mehreren Gründen:

- 1) Die Kundennutzenposition ist der beste bekannte Indikator für die Zuschlagswahrscheinlichkeit (relativ betrachtet zwischen den Alternativen in der Kaufentscheidung). Eine überdurchschnittliche Cost/BenefitRatio entspricht einer hohen, eine unterdurchschnittliche einer tiefen Zuschlagswahrscheinlichkeit. Damit ist die Kundennutzenposition die primäre Vorsteuergröße für relative Marktanteile resp. Umsätze und insbesondere für deren Wachstum.
- 2) Empirische Studien belegen darüber hinaus die selbstverstärkende Wirkung von guten Kundennutzenpositionen, unter anderem durch Mund-zu-Mund-Propaganda auf Kundenseite.
- 3) Die Kaufentscheidung, die von der Kundennutzenposition vorgesteuert wird, generiert finanzielle Erträge, die das Unternehmen zur Deckung seiner bereits entstandenen sowie von zukünftigen Kosten benötigt.
- 4) Die Kaufentscheidung ist eines der wenigen wirklich verlässlichen Signale dafür, dass das Unternehmen auf der strategischen und der operativen Ebene auf dem richtigen Weg ist,



und stellt damit ein wichtiges Rückkoppelungselement in der Geschäftsfeld- und Unternehmenssteuerung dar.

5) Umgekehrt ist das strukturierte Verständnis von Kunden, Alternativen und Kaufentscheidungen der wichtigste Führungskompass zur Erreichung von Kundenorientierung in allen Bereichen einer Organisation.

6) Ein akkurates Verständnis über die Ursachen von Kaufentscheidungen, sowie der aktuellen Kundennutzenposition eines Angebots ist die zentrale Voraussetzung für das Erarbeiten einer wirksamen Verkaufsstrategie und –Argumentation.

7) Es gibt zahlreiche Hinweise darauf, dass die Kaufentscheidung eines Kunden viel Einfluss auf sogenannte Soft-Faktoren wie Unternehmenskultur im Allgemeinen und Mitarbeitermotivation im Speziellen hat. Genügend Kaufentscheidungen zu Gunsten des eigenen Unternehmens sind zwar keine hinreichende Bedingung für eine motivierte, konstruktive Stimmung im Unternehmen, aber eine notwendige.

Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Bereits in der vorliegenden Form zeigt sie aber auf, wie fundamental aus unternehmerischer Sicht ein akkurates Verständnis der Kunden, der Alternativen, die diese betrachten, der kaufentscheidenden Kriterien und der eigenen Position in diesem relativen Spiel ist.

Ende Leseprobe