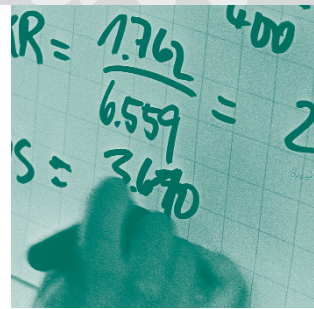


OnlineBlatt

Informationen über richtiges und gutes Management

Roman Stöger, Jan Mispagel, Ronald Herse

Kundennutzen: Richtige Qualität zum richtigen Preis

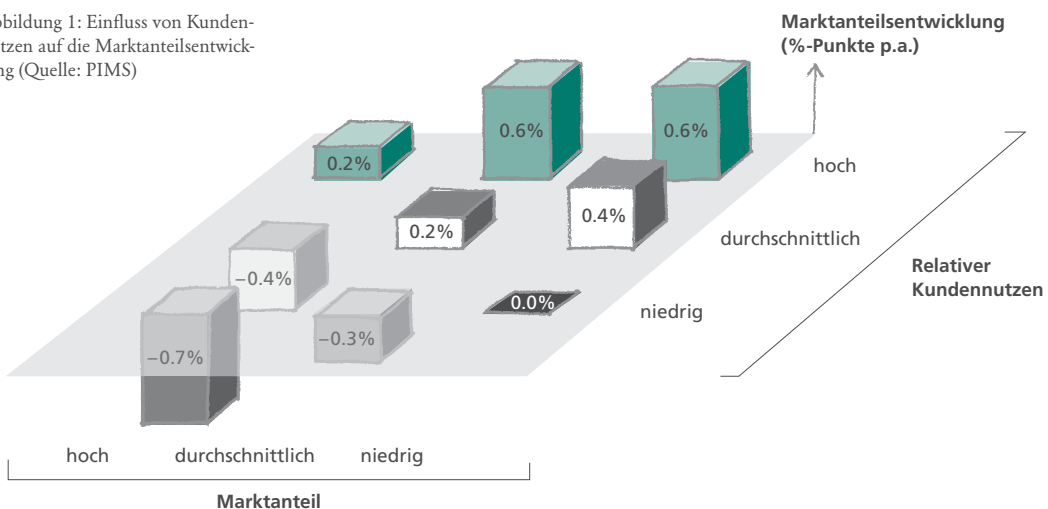


Zweck eines Unternehmens ist die Schaffung zufriedener Kunden. In Zeiten gesättigter Märkte und zunehmender Konkurrenz sind sie der beste Garant für Wettbewerbsfähigkeit und das langfristige Überleben des Unternehmens. Die Maximierung des Kundennutzens als oberstes Ziel richtet die Aufmerksamkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter auf die entscheidenden Fragen in jedem Geschäft.

Jahrzehntelange Praxis und empirische Forschung der PIMS-Datenbanken liefern den Beweis dafür, dass eine Steigerung des wahrgenommenen Kundennutzens sich positiv auf Rendite und Wachstum auswirkt

(vgl. Abbildung 1). Kundennutzen ist somit **einer der Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg**. Dieser Zusammenhang gilt unabhängig von Branche, Konjunkturlage und Unternehmensgröße.

Abbildung 1: Einfluss von Kundennutzen auf die Marktanteilsentwicklung (Quelle: PIMS)



Kundennutzen: Richtige Qualität zum richtigen Preis

Positiver Kundennutzen hat eine Vielzahl direkter und indirekter Effekte:

- Die Kundenbindung wird verstärkt. Zufriedene Kunden wechseln seltener und sind die glaubwürdigsten Werbeträger.
- Ein überdurchschnittlicher Kundennutzen schafft eine höhere Zahlungsbereitschaft und schützt vor Preiskämpfen.
- Positiver Kundennutzen ist schwer zu imitieren und ermöglicht rentables Wachstum.

Wie kann nun Kundennutzen systematisch gemessen, gestaltet und gesteuert werden? Die Basis bildet ein systematisches Verfahren, welches die beiden relevanten Dimensionen des Kundennutzens misst und verknüpft – den «relativen Preis» und die «relative Qualität».

Die richtige Qualität zum richtigen Preis – jeweils aus Sicht des Kunden

Unter der ersten Dimension der «relativen Qualität» werden alle vom Kunden wahrgenommenen Produkt- und Dienstleistungsmerkmale zusammengefasst («customer perceived value»). Qualität wird hier ganzheitlich verstanden und beinhaltet die Qualität der gesamten Marktleistung, d.h. alle produkt-, service- und imagebezogenen Kriterien. Es geht bei der relativen Qualität immer um die Qualität aus Kundensicht, nicht um die von Auditoren, Produktionsverantwortlichen oder Vertriebsbeauftragten. Entscheidend ist dabei die relative Qualitätserfüllung im Vergleich zu den Wettbewerbern. Die zweite Dimension des Kundennutzens ist der «relative Preis». Auch hier ist die Wahrnehmung des Kunden entscheidend. Es gibt also – äquivalent zur Qualität – einen «customer perceived price». Dieser muss nicht zwingend der objektiven Preisrelation entsprechen und

ist immer in Relation zur Konkurrenz zu setzen.

Die systematische Messung der relativen Qualität und des relativen Preises ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass Kundennutzen in den Mittelpunkt der strategischen und organisatorischen Ausrichtung gestellt werden kann. Nur so wird Kundennutzen im täglichen Handeln aller Mitarbeiter verankert. Der Messprozess selber umfasst mehrere Teilschritte:

- Zuerst wird das Geschäft segmentiert, um die wesentlichen Märkte, Leistungen und Kunden (Kaufentscheider) zu identifizieren.
- Anschliessend erfolgt die Definition der entscheidungsrelevanten Kriterien. Dabei werden sowohl Produkt- als auch Service- und Imagefaktoren berücksichtigt (Bsp. bei einem Maschinenbauer: Verlässlichkeit, Verfügbarkeit, Reputation, Service).
- Die einzelnen Kriterien werden gewichtet, um deren Relevanz für die Kaufentscheidung zu bestimmen (in Summe werden 100 Prozent auf alle Kriterien verteilt).
- Die Leistungsbewertung der einzelnen Kriterien erfolgt sowohl für das eigene Produkt sowie auch für das des Wettbewerbers. Es geht hier ganz konkret um die Frage von Vorteilen und Nachteilen im Wettbewerb.
- Die relative Preisposition wird auf Basis des eigenen Preises im Vergleich zu jenen der direkten Konkurrenten bewertet. Der eigene Preis hat das Niveau von 100, ein günstigerer Wettbewerber erhält z.B. eine 90, ein teurerer 105.
- Abschließend erfolgt die Bestimmung der Preis-Qualitäts-Sensibilität des Kunden. Hier geht es um die Frage, ob sich die jeweilige Leistung in einem Preismarkt oder in einem Qualitätsmarkt befindet (Bsp.: bei lebenswichtigen Medikamenten).

ten lautet das Preis-/Qualitätsverhältnis etwa 10/90).

Die Messung geschieht zunächst in Form eines Eigenbildes mit eigenen Mitarbeitern aus allen Funktionen (Leistungserstellung, Vertrieb, ...). Wichtig ist es, sich in die Lage des Kunden zu versetzen. Mit derselben Methodik wird im nächsten Schritt ein Fremdbild mit den Kunden erarbeitet. Zu befragen sind hier aktuelle Kunden, Nichtkunden und Wechselkunden. Anschließend kommt es zu einem Abgleich von Eigenbild und Fremdbild.

Zielgerichtet: Die strategische Landkarte

Die Kombination der Dimensionen «relative Qualität» und «relativer Preis» ergibt die strategische Landkarte (Value Map). Diese Landkarte bringt graphisch zum Ausdruck, welchen Kundennutzen die betrachteten Wettbewerber erzielen und veranschaulicht so die Positionierung der Marktteilnehmer. Dadurch ergeben sich wichtige Schlussfolgerungen bezüglich der Einschätzung und der Steigerung des Kundennutzens (vgl. Abbildung 2). Eine Position entlang der Geraden zeigt die Ausgeglichenheit zwischen Preis und Qualität. Alle Positionen rechts der Geraden erreichen positiven Kundennutzen, d.h. mehr Qualität zum gleichen Preis oder ein niedrigerer Preis bei gleicher Qualität. Die Positionen links der Geraden stiften negativen Kundennutzen.

In nachstehender Abbildung liegen die Wettbewerber «A» deutlich und «Wir» leicht im positiven Feld des Kundennutzens. Der Wettbewerber «C» liegt leicht, «B» abgeschlagen im Bereich des negativen Kundennutzens. Die Verbesserung der Position «Wir» kann in zwei Richtungen



Dr. Roman Stöger
Dozent und Leiter der
Practice Group Strategie
am Malik Management
Zentrum St.Gallen

Ronald Herse
Consultant
am Malik Management
Zentrum St.Gallen

Jan Mispagel
Referent und Consultant
am Malik Management
Zentrum St.Gallen

erfolgen: Eine Bewegung geht auf der strategischen Landkarte nach rechts und bedeutet deutliche Qualitätsverbesserungen. Die andere Bewegung geht vertikal nach unten und bedeutet eine Preissenkung bei gleichbleibender Qualität. In der Praxis wird es zu einer Kombination aus beiden Stossrichtungen kommen. Die Steigerung der relativen Qualität wird allerdings mehr Kundennutzen bringen, nachdem sich das Geschäft in einem Qualitätsmarkt von 70:30 befindet (In einem Preismarkt wäre es genau umgekehrt.)

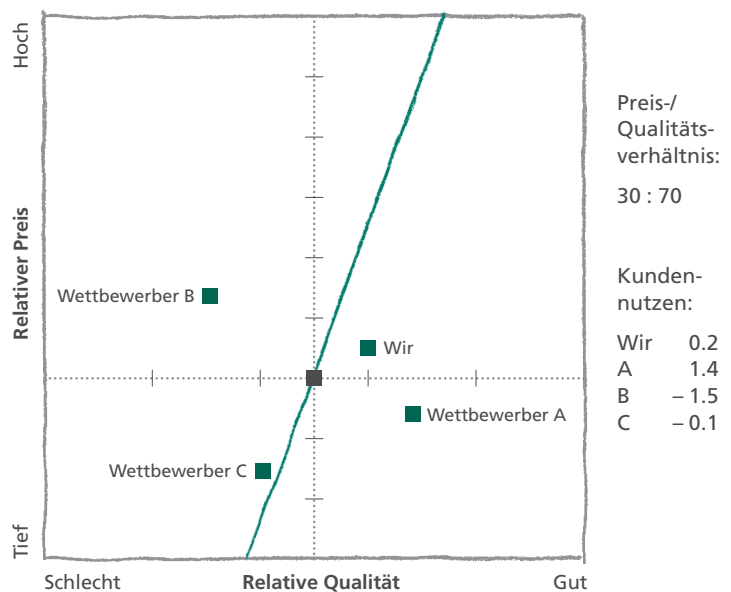


Abbildung 2: Die «strategische Landkarte» oder «Value Map»

Kundennutzen: Richtige Qualität zum richtigen Preis

Kompromisslos: Die Landkarte der Qualitätskriterien

Eine Senkung des Preises kann normalerweise rasch von den Wettbewerbern nachvollzogen werden. Hingegen ist die Fokussierung auf Qualitätsverbesserung eine Basis für einen schwer kopierbaren und damit dauerhaften Wettbewerbsvorteil. Zur vertiefenden Analyse wird der Detaillierungsgrad hinsichtlich der angebotenen Qualität erhöht. Die zentrale Frage lautet: «Wo wollen wir uns mit unserer Qualität positionieren?» Die Grundlage ist die Landkarte der Qualitätskriterien (Attribute Chart). Auf der horizontalen Achse ist die Wichtigkeit der kundenrelevanten Kriterien dargestellt. Auf der Vertikalen wird der Grad der Überlegenheit bzw. der Unterlegenheit zum Wettbewerb angegeben. Daraus folgen Aktionsfelder:

- Feld 1: Bei Kriterien mit hoher Wichtigkeit und mit Wettbewerbsvorteilen gibt

es nur eine Maxime: den Abstand zur Konkurrenz weiterhin halten (Beispiel: Service). Hier haben wir eine echte Stärke, einen USP (unique selling proposition).

- Feld 2: Diese Kriterien werden vom Kunden als sehr wichtig eingestuft, das Unternehmen hat aber Wettbewerbsnachteile (Beispiel: Verfügbarkeit). Hier gilt es, Stossrichtungen zu finden, um das Kriterium zu verbessern.
- Feld 3: In diesem Feld liegen diejenigen Kriterien, die aus Kundensicht nicht hoch gewichtet sind, bei denen das Unternehmen aber vor der Konkurrenz liegt (Beispiel: Schulung). Daher sind Wertanalysen anzustellen und eventuell Ressourcen zu reduzieren.
- Feld 4: Kriterien in diesem Feld sind relativ unwichtig, das Unternehmen hat keine Vorteile im Wettbewerb (Beispiel: 24-h Service). Dieses Aktionsfeld kann in der Regel vernachlässigt werden.

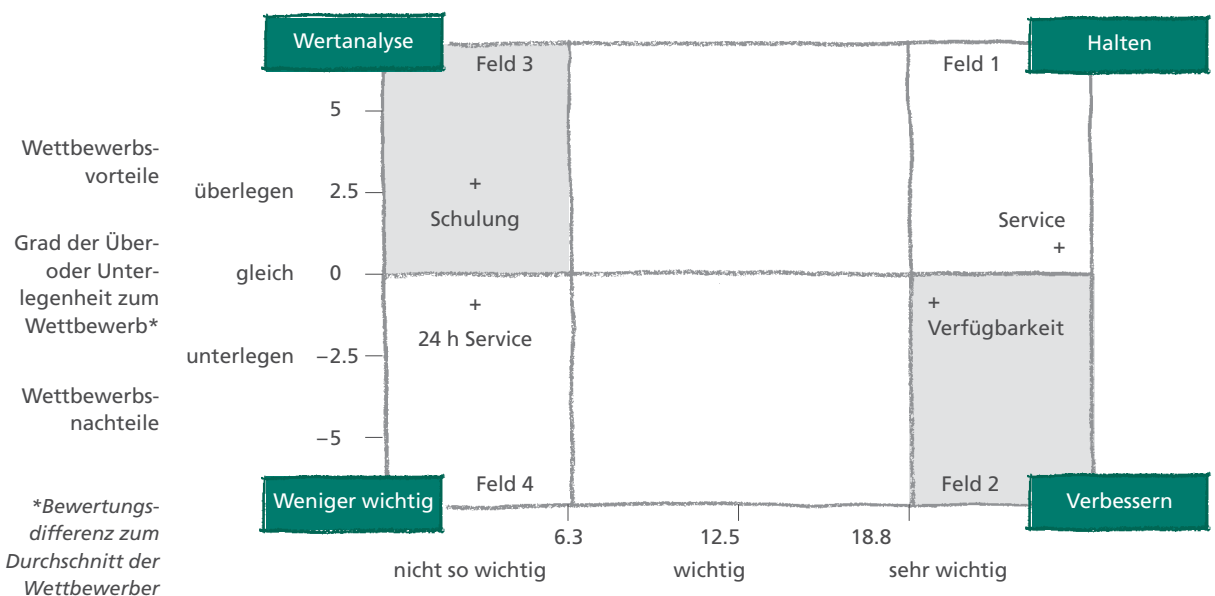


Abbildung 3: Die «Landkarte der Qualitätskriterien» oder «Attribute Chart»

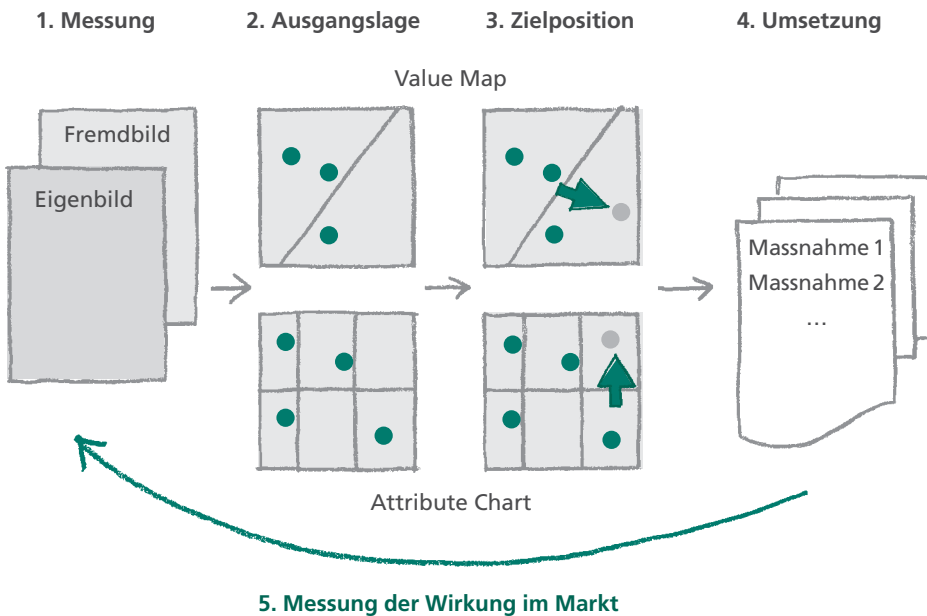


Abbildung 4: Von der Messung zur Wirkung am Markt

Projektablauf: Von der Messung zur Wirkung am Markt

Die Messung des Kundennutzens ermöglicht eine zielorientierte Verbesserung der Wettbewerbsposition. Dazu werden nach der Messung des Kundennutzens die Value Map und das Attribute Chart erarbeitet und beurteilt. Auf dieser Grundlage können Zielpositionierung und Massnahmen hinsichtlich Qualität und Preis abgeleitet werden. Danach startet die Umsetzung. Die Wirkung kann wiederum durch das Verfahren des Kundennutzens gemessen und beurteilt werden. So entsteht systematisches Feedback zum Kunden und zum Markt.

Den Markt ins Unternehmen holen: Anwendung und Nutzen der Methodik

Die systematische Messung und Gestaltung des Kundennutzens ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung der angebotenen Leistungen einer Organisation. Damit entstehen nicht nur Vorteile für den Kunden,

sondern auch Vorteile für das eigene Unternehmen:

- Über die Value Map und das Attribute Chart kann die Ausgangslage eines Geschäftes beurteilt werden. Deswegen ist das Verfahren eine Wettbewerbsanalyse mit allen notwendigen Informationen hinsichtlich Marktleistung, Wettbewerber, entscheidungsrelevanter Kriterien, Beurteilung der Leistungsniveaus, Preisposition und der Preis-Qualitätssensibilität.
- Der Vergleich mit Wettbewerbern ermöglicht einen direkten Benchmark der Marktleistung.
- Über die Einschätzung der Ausgangslage kann die eigene strategische Zielpositionierung bestimmt werden: das angestrebte Qualitäts- bzw. Preisniveau im Wettbewerb. Die Methodik zwingt dazu, den Markt und den Kunden in das Unternehmen «hereinzuholen».
- Durch das Instrument können strategische Positionierungen und mögliche Reaktionen von Wettbewerbern dargestellt und Szenarien abgebildet werden.

Kundennutzen: Richtige Qualität zum richtigen Preis

- Kundennutzen ist ein operativ einsetzbares Instrument für Prozesse, Qualität und Kosten. Über das Attribute Chart kann man herausarbeiten, bei welchen kaufentscheidenden Kriterien die Qualität verbessert werden soll und welche Prozesse dies leisten müssen. Bei niedrig gewichteten Kriterien ist die Frage des notwendigen Ressourceneinsatzes zu stellen: Erfahrungsgemäss finden sich hier die besten Quellen für Kostensenkung. Zudem werden Mittel zum Aufbau der relevanten, kaufentscheidenden Kriterien frei.
- Eine gezielte Kundenansprache wird durch die Kenntnis des Kundennutzens möglich. Daher ist dieses Instrument auch eine Basis für Marketing und Vertrieb.

Eine Strategie, in deren Mittelpunkt der Kundennutzen steht, ist die beste Waffe gegen stagnierende Märkte. Durch die Einführung des Messprozesses wird über Qualität nicht mehr nur geredet, es wird bewusst und zielorientiert gehandelt. Eine so entwickelte Kundennutzenstrategie kann von den Wettbewerbern nicht sofort und einfach nachvollzogen werden, denn der Aufbau von Nutzenpositionen kostet Zeit. Kundennutzen sichert verteidigungsfähige Marktanteile und ist eine Voraussetzung für die Rentabilität des Geschäftes.

Literaturhinweise

- BUZZELL, R. / GALE, B., Das PIMS Programm, Wiesbaden 1989, S. 89 ff.
- CAMPBELL, A., Tailored, not benchmarked, in: Harvard Business Review, Vol. 77 / 1999, S. 41 ff.
- CHAKRAVARTHY, B. et al., Strategy process: Shaping the contours of the field, Blackwell 2002, S. 97 ff.
- DRUCKER, P., Sinnvoll wirtschaften. Notwendigkeit und Kunst, die Zukunft zu meistern, Düsseldorf 1997, S. 148.
- GRANT, R., Contemporary strategy analysis, Malden 2002, S. 270.
- HAMMER, M. / Champy, J., Business Reengineering, Frankfurt 1996, S. 47.
- HOMBURG, C. et al., Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure, in: Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 28 / 2000, S. 459 ff.
- KRÜGER, W., Excellence in change, Wiesbaden 2000, S. 31. ff.
- MALIK, F., Substanz statt Show, in: W&V, Nr. 19 / 2005, S. 16 ff.
- MALIK, F., Wirksame Unternehmensaufsicht, Frankfurt 1997, S. 119 ff.

Die Autoren

Dr. Roman Stöger ist Leiter der Practice Group Strategie am Malik Management Zentrum St. Gallen und Dozent an der Universität St. Gallen. Seine Themen im Consulting liegen in den Bereichen Strategie, Marketing und Prozesse.

Jan Mispagel ist Consultant am Malik Management Zentrum St. Gallen. Zu seinen Schwerpunkten im Beratungsgeschäft gehören Kundennutzen, Marktanalysen, PIMS und Benchmarking.

Ronald Herse ist Junior Consultant am Malik Management Zentrum St. Gallen. Seine Themen im Consulting sind Strategie, Prozess- und Projektmanagement.

OnlineBlatt

st. gallen
zürich . wien . london



Malik Management Zentrum St.Gallen

Seit über 30 Jahren ist das Malik Management Zentrum St.Gallen führender Anbieter von Management **Consulting** und **Education**. Unter der Leitung von Prof. Dr. Fredmund Malik entstand ein Unternehmen mit 170 Mitarbeitenden. Am Malik Management Zentrum St.Gallen finden Führungskräfte europäischer Unternehmen und Organisationen – global agierende Branchenleader ebenso wie mittelständische Unternehmen – eine höchst wirksame Kombination von Leistungen:

- Sorgfältig erforschtes und praktisch bewährtes **Management-Wissen**
- Nachweisbare Resultate und Erfahrung im **Umsetzen** der Systemorientierten Managementlehre
- Jahrzehntelange Erfahrung in der gezielten **Weiterbildung** von Führungskräften
- Systematische Begleitung in **Consulting-Projekten** – gemeinsame Arbeit mit den Führungskräften bis zum angestrebten Ergebnis.

Verlässlicher Orientierungsraster für Führungskräfte

Unser Systemansatz befähigt Führungskräfte, komplexe Sachverhalte und Beziehungen wahrzunehmen, zu bewältigen und zu nutzen. Auf dieser Basis kann die einzelne Führungskraft die spezifischen Führungsaufgaben lokalisieren, in den richtigen Gesamtzusammenhang stellen und wirksam erfüllen. Seit der Gründung unseres Unternehmens verfolgen wir systematisch die besten Antworten auf die Frage: **Was ist richtiges und gutes Management?**

www.malik-mzsg.ch

Adresse der Autoren

Malik Management Zentrum St.Gallen
Dr. Roman Stöger
Rittmeyerstrasse 13
CH-9014 St.Gallen
Tel. 0041-(0)71-274 34 00
Fax 0041-(0)71-274 34 99

roman.stoeger@mzsg.ch
jan.mispagel@mzsg.ch
ronald.herse@mzsg.ch