

Customer Value schlägt Shareholder Value

Langfristig schlägt Customer Value den Shareholder Value – so die Hypothese. Dabei geht es nicht darum, die Ansätze gegeneinander auszuspielen. Auch Analysten und Kapitalgeber können selbstverständlich Kundenstrukturen und Vorteile für Kunden gewichten, wenn sie die Entwicklung der Aktien von Unternehmen einschätzen. Nur berücksichtigen sie diese Grundlage für den unternehmerischen Erfolg bisher ungenügend. Ein Forschungsteam an der Universität St.Gallen mit 11 Professoren aus 6 Instituten entwickelte den Ansatz, um Leistungen der Anbieter wirksam auf Märkte und Kunden auszurichten.

Von Christian Belz und Thomas Bieger*

Der Ansatz: Vorteile für attraktive Kunden

Erfolgreiche Unternehmen schaffen Vorteile für attraktive Kunden. Es gilt, den Mehrwert des Angebots für Kunden zu spezifizieren. Gleichzeitig ist es aber für Unternehmen wichtig, ihre Anstrengungen auf sorgfältig ausgewählte Kunden zu fokussieren. Verschiedene Ansätze der Kundenanalyse und -bewertung sind dafür sinnvoll.

Wettbewerbsvorteile prägen die Diskussion um erfolgreiche Unternehmensstrategien. Um sich in Märkten durchzusetzen, gilt es, im Vergleich zu den Wettbewerbern kostengünstiger vorzugehen oder sich zu differenzieren. Dazu muss ein Anbieter die eigene Wertschöpfung optimieren.

Jeder Wettbewerbsvorteil äussert sich aber nur indirekt über die Kunden: Diese erkennen, gewichten und honorieren die Vorteile im Angebot. Wir ziehen den Begriff des Kundenvorteils vor, weil er die Unternehmensstrategien unmittelbar auf die Anforderungen der Kunden fokussiert. Die Konkurrenz zwischen Anbietern kann sich vom Kundennutzen entfernen oder auf unwichtige Nebenschauplätze verlagern. Die Wettbewerber überbieten sich dann in Leistungen, die für den Kunden unwichtig sind.

Der Kundenvorteil besteht im wahrgenommenen Nutzen und Mehrnutzen des Kunden in der Zusammenarbeit und für die Leistung eines gewählten Anbieters. Verschiedene Leistungskomponenten des Anbieters sind dabei für ihn unwichtig, wenn sich seine Bedürfnisse und das Angebot nicht vollständig decken.

Wir gehen davon aus, dass besonders anspruchsvolle Angebote für den Kunden mit zahlreichen Vor- und Nachteilen verbunden sind:

- Die Nachteile sind beispielsweise ein aufwändiger Informations- und Beschaffungsprozess, Risiken der Kaufentscheidung, unbenötigte, fehlende oder falsche Produktmerkmale sowie ein hoher Preis.
- Die Vorteile sind beispielsweise ein aussergewöhnliches Einkaufserlebnis, die gezielte Beratung des Kunden, eine gute Funktionalität und Langlebigkeit eines Produkts sowie eine besonders wirtschaftliche Leistung.

Im Marketing gilt es, mit den Vor- und Nachteilen spezifisch umzugehen, denn der Kunde erlebt ihre Qualität jeweils unterschiedlich. So erfordern Risiken oder Angst und Sicherheit des Kunden bei Versicherungen ein unterschiedliches Vorgehen. Marketing sollte sich stärker mit Nachteilen befassen und sie nicht einfach mit vermeintlichen Vorteilen verdecken. Ohnehin scheint es in manchen Branchen zunehmend eine wichtige Aufgabe des Marketings zu sein, neue Nachteile für (Klein-)Kunden einzuführen, um die Rentabilität der Anbieter zu steigern. Abbildung 1 zeigt mögliche Kundenvorteile im Überblick.

Für Anbieter ist es bedeutend, relevante Vorteile zu gewichten; im gesamten Marketingauftritt ebenso wie in der konkreten Verhandlung mit einzelnen Kunden. Vorteile für durchschnittliche Kunden lassen sich meist nicht erzielen. Wichtig ist es zu differenzieren und zu selektionieren oder besser den Kunden wählen zu lassen, welche Form einer schlanken bis intensiven Zusammenarbeit er beanspruchen will. Unternehmen realisieren eine umfassende Zusammenarbeit nicht flächendeckend, sondern oft mit ganz wenigen Kunden. Erstens passt die umfassende Zusammenarbeit nicht für alle und zweitens verfügen Anbieter oft über sehr begrenzte Ressourcen.

Um Kundenvorteile zu bestimmen, sind sämtliche Inhalte und Methoden der internen und externen Marketingdiagnose ergiebig. Sie reichen von der Analyse der Leistungen im Einsatz bei bestehenden Kunden, klassischer Marktforschung, Workshops mit Kunden bis zu strategischen Allianzen mit globalen Schlüsselkunden. Inhaltlich sind Marktentwicklungen, Wettbewerber, vertikale Partner und Kunden sowie das eigene Unternehmen zu erfassen.

* Professor Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG)

Professor Dr. Thomas Bieger, Ordinarius für Tourismuswirtschaft an der Universität St. Gallen, Direktor des Instituts für öffentliche Dienstleistungen und Tourismusmanagement (IDT-HSG) sowie Vorstand der Betriebswirtschaftlichen Abteilung

Master Programm gestartet

Am 18. Oktober 2004 startete die Universität St.Gallen ihre Master-Stufe. Neben vier weiteren Vertiefungen für Betriebswirtschaftler entstand der Master in «Marketing, Services and Communication Management». Er fasst die Ausbildung für alle markt- und kundenorientierten Bereiche einer Institution oder eines Unternehmens zusammen (www.unisg.ch/msc). Diese Ausbildung orientiert sich am Ansatz des Customer Value: Unternehmen schaffen Vorteile für attraktive Kunden und sie sind damit erfolgreich.

Für den Master in «Marketing, Services and Communication Management» haben sich die meisten Studierenden der Betriebswirtschaft entschieden. Die Integration der Disziplinen Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement und mögliche Berufschancen sind hier besonders attraktiv. In den nächsten Schritten gilt es, die hohen Erwartungen der Studierenden zu erfüllen.

Sechs Institute und elf Professoren der Universität St.Gallen arbeiten gemeinsam an diesem Ausbildungslehrgang und die Kooperation ist anspruchsvoll. Ziel ist es, die wertvollen Spezialisierungen und Beziehungsnetze der Institute und Forscher beizubehalten und zu fördern, aber gleichzeitig auch zu integrieren. Nur so ist die Ausbildung ganzheitlich und der Erfolg zeigt sich bei den Absolventen bei den späteren beruflichen Aufgaben, die sie zu erfüllen haben. Prozessorientierung statt addierte Einzelveranstaltungen ist der Anspruch, was Betriebswirtschaftler den Unternehmen schon vor langer Zeit empfohlen und jetzt endlich selbst beherzigen.

Die Zusammenarbeit stützt sich auf geeignete Führungsstrukturen und -systeme. Besonders wichtig ist aber die inhaltliche Koordination. Das Professorenteam entwickelte bereits 1999 gemeinsam ein fundiertes und anwendungsorientiertes Konzept für die Hauptaufgabe von Anbietern, ihre Leistung für attraktive Kunden zu optimieren.

Wichtige Teile des Lehrplans sind:

- Eine Vorlesungsreihe mit Seminaren und Selbststudium (Customer Value I-III) während des gesamten Masters.
- Die Vertiefung der Anwendungsfelder zum Management nachhaltiger Unternehmensleistungen für Klein-/Mittelunternehmen und Start-ups, für den Handel, für Business-to-Business und Industrie, für Tourismus und Verkehr, für Versicherungswirtschaft und Financial Services sowie Medienwirtschaft.
- Die Zusammenarbeit von ca. fünf Studierendenteams in Anwendungsprojekten während des gesamten Masters (also etwa 1,5 Jahre) mit einem Unternehmen als Partner. Bereits 13 Projekte sind angelaufen und die Partner sind Unternehmen wie beispielsweise Deutsche Welle, Ecotronics, Helvetia, Hilti, Rigibahnen oder Unilever.
- Die Nähe zur Anwendung und Praxis. Schon am ersten Tag des Masters unterhielten sich Studierendenteams mit Unternehmens- und Marketingleitern im Raum St.Gallen über Kundenstrukturen und Kundenverhalten und präsentierten die Gesprächsergebnisse.

Der Master bereitet die Studierenden zukünftig auf attraktive Aufgaben in Marketing, Leistungsmanagement, Kommunikation und Vertrieb vor. Ihre Fähigkeiten sind geeignet für Funktionen im Bereich Produktmanagement und Länderverantwortlichkeiten, Corporate Communications und Markenführung, Public Relations, Marketing-Services bis Key Account Management und Verkauf in verschiedenen Märkten und Unternehmen.



Forschungsteam (v. l. n. r. ohne die Professoren Fueglistaller, Herrmann, Reinecke und Tomczak): Walter Ackermann, Thomas Rudolph, Christian Belz, Thomas Dyllick, Thomas Bieger, Peter Maas, Beat Schmid, Thierry Volery und Matthias Haller

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Kundenvorteil	Ziel	Ansatz
1. Emotionsvorteil	Der Kunde erlebt das Unternehmen als sympathisch und kompetent.	Markenmanagement: Positionierung; Emotions- und Fachkompetenz
2. Beziehungsvorteil	Der Kunde kennt die wichtigen Bezugspersonen und Unternehmen und kann ihre Fähigkeiten einschätzen.	Management persönlicher Geschäftsbeziehungen: Personenvernetzung Anbieter und Kunde; Umgang mit persönlichen Geschäftsbeziehungen in Organisationen; Beziehungsmanagement einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter
3. Erklärungsvorteil	Der Kunde kann die Leistung beurteilen.	Kommunikationsmanagement: Kundenintegration; Systemverkauf; Dokumentationen; Marktbearbeitung
4. Individualisierungsvorteil	Die Leistung passt auf den Bedarf des Kunden.	Leistungsmanagement: Leistungsmodule; Kooperation mit Kunden
5. Entlastungs- und Sicherheitsvorteil	Der Kunde delegiert Aufgaben an das Unternehmen und fühlt sich dabei sicher.	Leistungsmanagement: Outsourcing; nutzenorientierte Geschäftsmodelle
6. Qualitätsvorteil	Die Leistungsqualität (Produkte, Prozesse usw.) ist für den Kunden optimiert.	EFQM und Qualitätsmanagement: Total Quality Management und Zertifizierungen; Servicequalität; Beziehungsqualität
7. Innovationsvorteil	Innovationen bereiten zukünftige Erfolge des Kunden vor.	Innovationsmanagement: F&E und Innovationsmanagement; Lead User-Konzepte und Kundenintegration; Entwicklungszusammenarbeit mit Kunden
8. Geschwindigkeits- und Flexibilitätsvorteil	Der Kunde bleibt beweglich.	Prozess- und Zeitmanagement: Abstimmung der Vorräte und Kapazitäten; vereinfachte Strukturen und Abläufe; Prozessmanagement und -differenzierung
9. Wirtschaftlichkeitsvorteil	Der Kunde senkt seine Kosten und steigert seine Erträge.	Kosten- und Nutzenmanagement: Nutzenorientierte Preisgestaltung; Kostensenkung; Leistungsselektion
10. Koordinationsvorteil	Interne und externe Schnittstellen werden für den Kunden optimal bewältigt.	Internes und externes Koordinationsmanagement: Organisation; Prozesse; Systeme; Teams zur Koordination

Abb. 1: Kundenvorteile im Überblick

Kundenvorteile bewirken nicht nur den gegenwärtigen Umsatz und Ertrag. Der Kunde identifiziert sich mit vorteilhaften Anbietern, schöpft Vertrauen und bindet sich an sie.

Die bisherige Argumentation ist weitgehend auf einen Zeitpunkt bezogen, geht gleichermassen davon aus, dass ein Kunde bei einer Kaufentscheidung sämtliche Vor- und

Nachteile integriert und gegeneinander abwägt. Es gilt, den Ansatz prozessorientiert zu erweitern. Im Kundenprozess spielen in den verschiedenen Phasen und Situationen spezifische Kriterien eine Rolle. In einer Suchphase kann ein bestimmtes Kriterium im Vergleich zur Kauf- oder Nutzungsphase völlig unterschiedlich gewichtet werden. Es gilt zu verhindern, dass beispielsweise eine Beziehung abgebrochen wird, nur weil der Anbieter den Kunden bereits in frühen Phasen bedrängt und möglichst schnell zum Verkaufsabschluss kommen will.

Das Modell: Customer Value

Für Unternehmen bleibt es strategisch und operativ anspruchsvoll, die Leistungen für Märkte und Kunden zu bestimmen. Das Modell des Customer Value soll die erfolgreiche Steuerung, des Leistungs- und Kundenmanagements erleichtern (siehe Abbildung 2). Grobe Bausteine sind Diagnose, Gestaltung und Kontrolle.

Modell Customer Value

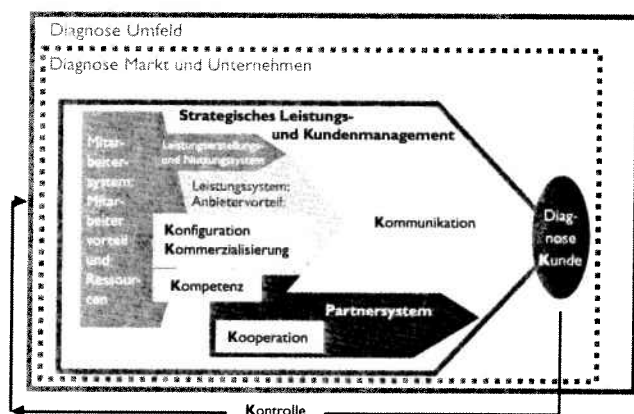


Abb. 2: Modell CustomerValue

Es ist kaum möglich, das Modell umfassend zu erklären (vgl. Abbildung 3). Es gilt, die Leistung des Anbieters, die Kundenselektion und Kundenvorteile aufeinander abzustimmen. Grundlage ist die Diagnose des Umfelds, der Märkte, Kunden und Wettbewerber. Besonders ergiebig sind erfasste Veränderungen in der Wertschöpfung von Märkten und neue Geschäftsmodelle. Strategisch ist die Umorientierung vom Produkt- zum Lösungsanbieter besonders anspruchsvoll. Bei den vier «K's» handelt es sich um die kritischen Erfolgsvariablen, um Customer Value zu gestalten:

- Konfiguration: Leistungen für Kunden gestalten (inkl. Segmentierung)
- Kommerzialisierung: Geld verdienen

- Kompetenz: Organisation, Mitarbeiter und Systeme der Leistungen für Kunden einsetzen
- Kooperation: Partner für Kundenlösungen integrieren
- Kommunikation: Leistungen erklären

Mit dem Ansatz des Customer Value lassen sich bestehende Angebote von Unternehmen und Institutionen schrittweise verbessern. Gleichzeitig ist es möglich, völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, besonders wenn alle K's neu definiert werden.

Schliesslich öffnet der Ansatz auch den Blickwinkel für Kundenvorteile in der Kommunikationsgesellschaft und schliesst den Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen der Unternehmen und Institutionen ein. Kurz: Es handelt sich um einen integrierten Managementansatz mit der wichtigsten Perspektive des Kunden.

Das neue Buch Customer Value

Soeben ist das Buch «Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile» erschienen. Mit 800 Seiten ist das Werk auch inhaltlich gewichtig. Die Autoren sind überzeugt, damit den neuen Standard zu den Vorteilen für attraktive Kunden in Forschung und Praxis zu setzen. Es ist eine praxisorientierte Grundlage für die Studierenden des Masters «Marketing, Services und Kommunikation Management», konkrete Anleitung für verantwortliche Führungskräfte im Management und informiert die Personalverantwortlichen über die neue Qualifikation der Absolventen.



Belz, Christian/ Bieger, Thomas: Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile (11 beteiligte Professoren und weitere Institutsmitarbeiter, 800 Seiten, 342 Abbildungen, 106 Fallbeispiele, Lesehilfen mit Exkursen, kritischen Statements, Anwendungen und Checklists sowie Stichwortverzeichnis), St.Gallen/Frankfurt am Main: Thexis/Ueberreuter – Redline Wirtschaft 2004, CHF 241.–/EUR 148.– (Information und Bestellung: www.thexis.ch)