Fokus auf die Anforderungen des Kunden

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



■ Prof. Dr. Christian Belz*

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.

* Prof. Dr. **Christian Belz,** Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel

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 des Kaufentscheids, unbenötigte/fehlende oder falsche Produktmerkmale sowie ein hoher Preis.

KUNDENVORTEILE IM ÜBERBLICK

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

■ 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 jeder Kunde erlebt ihre Qualität 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 wichtige Aufgabe des Marketings zu sein, neue Nachteile für (Klein-) Kunden einzuführen, um die Rentabilität der Anbieter zu steigern.

Kundenvorteile, Ziele und Ansätze

Wie in der Tabelle «Kundenvorteile im Überblick» ersichtlich, ist es für die Anbieter 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.

Kundenvorteile bewirken nicht nur 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 in einem Kaufentscheid 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 in frühen Phasen bedrängt und möglichst rasch zum Verkaufsabschluss kommen will. ■

■ **Ausbildung an der Universität St.Gallen**

Der neue Master – Marketing, Services und Kommunikationsmanagement

Schweizerische Universitäten stellen schrittweise auf das internationale System der Bachelor- und Masterstufe um. Damit wird das Ausbildungssystem mit dem Ausland kompatibel. Als schweizerischer Pionier startete die Universität St.Gallen mit dem Bachelor im Herbst 2001. Im Wintersemester 04/05 beginnt die Masterstufe. Neben vier weiteren Vertiefungen entsteht 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).

Damit arbeiten sechs Institute und elf Professoren der Universität St.Gallen an einem gemeinsamen Lehrgang. Die Kooperation ist anspruchsvoll. Ziel ist es, die wertvollen Spezialisierungen und Beziehungsnetze der Institute und Forscher beizubehalten und zu fördern, aber gleichzeitig zu integrieren. Nur so ist die Ausbildung ganzheitlich auf den Erfolg von Absolventen in ihren späteren beruflichen Aufgaben orientiert. Prozessorientierung statt addierte Einzelveranstaltungen ist der Anspruch, was Betriebswirtschafter den Unternehmen schon vor langer Zeit empfahlen und jetzt endlich selbst beherzigen.

Die Zusammenarbeit stützt sich auf geeignete Führungsstrukturen. Wichtig ist aber besonders die inhaltliche Koordination. Das Professorenteam entwickelte ab 1999 gemeinsam ein fundiertes und anwendungsorientiertes Konzept für die Hauptaufgabe von Anbietern, ihre Leistung für attraktive Kunden zu optimieren. Die These: Langfristig schlägt Customer Value den Shareholder Value. Der Master bereitet die Studierenden auf attraktive Aufgaben in Marketing, Leistungsmanagement, Kommunikation und Vertrieb vor. Ihre Fähigkeiten reichen von Produktmanagern und Länderverantwortlichen, Corporate Communication und Markenführung, Public Relations, Marketing-Services bis Key Account Management und Verkauf in verschiedenen Märkten und Unternehmen.

Der Ansatz des Customer Value integriert die Disziplinen Marketing, Dienstleistungs- und Servicemanagement sowie Kommunikationsmanagement. Vertieft werden die 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. Schliesslich öffnet das Modell 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.

Die enge Kooperation in Lehre und Forschung lässt sich als Paradigmenwechsel an Universitäten bezeichnen. Die zukünftigen Entwicklungschancen sind enorm.

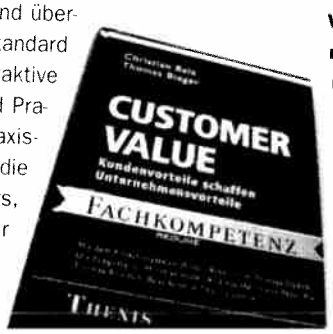


Forschungsteam (v.l.n.r. ohne die Professoren Füglistaller und Herrmann): Prof. Dr. Walter Ackermann, Prof. Dr. Thomas Rudolph, Prof. Dr. Christian Belz, Prof. Dr. Thomas Dyllick, Prof. Dr. Thomas Bieger, Dr. Peter Maas, Prof. Dr. Beat Schmid, Prof. Dr. Thierry Volery und Prof. Dr. Matthias Haller.

■ **Customer Value**

Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile

Soeben ist das Buch «Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile» erschienen. Das Werk mit 800 Seiten ist 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 praxisorientierte Grundlage für die Studierenden des Masters, konkrete Anleitung für verantwortliche Führungskräfte im Management und informiert die Personalverantwortlichen über die neue Qualifikation der Absolventinnen und Absolventen.



Belz, Christian/Bieger, Thomas et al.: **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 und Frankfurt: Thexis und Überreuter – Redline Wirtschaft 2004, CHF 241.–/EUR 148.– (Information und Bestel-