



Kundennutzenorientierte Geschäftsplanung

Erfolgreiche Technologieunternehmen behaupten sich im Wettbewerb durch einen konstanten Strom innovativer Produkte oder Prozesse. Nicht jeder Innovation ist jedoch der Markterfolg beschieden. Aus Untersuchungen ist bekannt, dass bei Fehlschlägen in etwa 80 Prozent der Fälle das Marketing versagt hat und nur in 15 Prozent der Fälle die Technik. Viele Unternehmen suchen daher nach Methoden, um die Erfolgchancen von Innovationen in den angestammten Märkten zu erhöhen, oder alternativ, diese in neue Märkte erfolgreich einzubringen.



DR. JOCHEN SCHAUENBURG,
Schauenburg Consulting,
Markdorf, Deutschland.



DR. MICHAEL REINHOLD,
Institut für Marketing,
Universität St.Gallen, Schweiz.

Das Institut für Marketing der Universität St.Gallen beschäftigt sich seit langem mit dem Problem der „solutions looking for a problem“, dem Aufspüren alternativer Anwendermärkte für technologische Innovationen. Verschiedene Praxisprojekte haben ergeben, dass sich mittels aufwendiger Suchalgorithmen zahlreiche alternative Anwendungen außerhalb der angestammten Märkte finden lassen. Die Methodik beruht auf der Idee der morphologischen Feldüberdeckung des Schweizer Astrophysikers Fritz Zwicky.

Das Problem alternativer Anwendermärkte ist damit zwar prinzipiell gelöst. Es fehlt jedoch eine Aussage über deren Erfolgchancen. Es gilt, diese zu erheben und im Vergleich mit bestehenden Problemlösungen zu bewerten. Unter der Voraussetzung,

dass sich ein Kunde unter Wettbewerbsbedingungen stets für den Anbieter entscheidet, der ihm den höchsten, von ihm tatsächlich wahrgenommenen Nutzen bietet (das ist die Definition des Kundennutzens), ist dieser Kundennutzen der ideale Indikator zur Beurteilung der Marktchancen. So hat sich in den vergangenen Jahren sehr klar die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Kundennutzen die eigentliche zentrale Orientierungsgröße für alle marktorientierten unternehmerischen Aktivitäten ist. Er besteht aus zwei Komponenten: 1. dem Produktnutzen, der alle mess- und einschätzbaren Größen beinhaltet, und 2. der Marktposition des Anbieters, der unternehmensrelevante, sogenannte weiche Einflussgrößen enthält. Aus diesen Überlegungen heraus wurde eine stringente, durchgängig auf dem Kundennutzen

Fotos: ©iStockphoto. Unternehmen

basierende Methodik zur Einschätzung der Erfolgspotenziale marktorientierter unternehmerischer Aktivitäten entwickelt. Dieser KNA© („Kundennutzenanalyse“) genannte Ansatz hat in den vergangenen 20 Jahren in einem breiten Spektrum von Anwendungen seine hohe Praxistauglichkeit unter Beweis gestellt. Den Nutzen dieser Methode demonstrieren wir anhand von zwei miteinander verbundenen Praxisfällen. In beiden geht es um die Beurteilung der Marktchancen von innovativen Faserverbundwerkstoffen in unterschiedlichen Märkten.

Erfolgspotenziale innovativer Faserverbundmaterialien

Praxisfall 1:

Im Rahmen eines von der KTI (Kommission für Technik und Innovation, Effingerstraße 27, CH 3003 Bern) geförderten Partnerprojekts galt es, neue Anwen-

dungsfelder für die Faserverbundwerkstoffe zu finden. Faserverbundmaterialien sind mit Fasern aus Glas, Kohlenstoff oder Aramid verstärkte Kunststoffe. Es wurden etwa 100 attraktive Produkte identifiziert. Hier wird der Nutzen von einigen ausgesuchten Produkten aus innovativen Faserverbundmaterialien im Vergleich zu anderen, eingeführten Materialien dargestellt. Der Produktnutzen ist die Kennzahl für die tatsächliche Marktreife der Problemlösung in Faserverbundtechnologie und erlaubt es, die Marktchancen realistisch einzuschätzen.

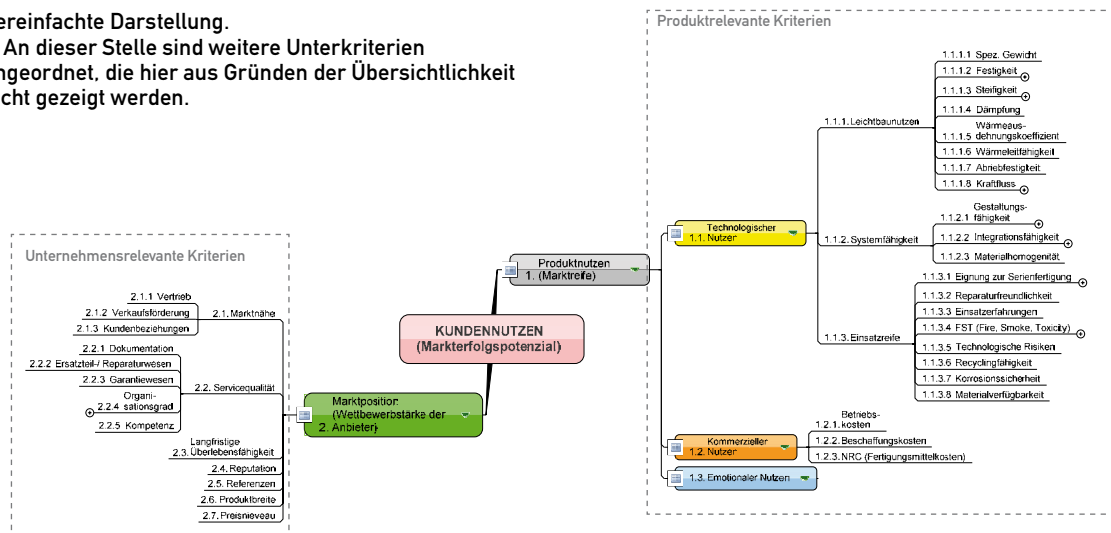
Praxisfall 2:

Hier werden Kundennutzenwerte für Flugzeug-Passagiersitze sowohl für Strukturen aus Faserverbund (CFK: Carbonfaserverstärkter Kunststoff) als auch aus Aluminium ermittelt. Die von den Luftfahrtgesellschaften als Beschaffer von Fluggastsitzen wahrgenommenen Kundennutzenwerte sind direkte Kennzahlen für die Markterfolgspotenziale der ver-

ABBILDUNG 1: KUNDENNUTZENSTRUKTUR FÜR INNOVATIVE FASERVERBUNDWERKSTOFFE

Vereinfachte Darstellung.

⊕ An dieser Stelle sind weitere Unterkriterien angeordnet, die hier aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht gezeigt werden.



schiedenen Anbieter. Zuerst gilt es, die Gesamtstruktur des Kundennutzens für diese Anwendungsfälle darzulegen.

Gesamtstruktur des Kundennutzens

Die Gesamtstruktur des Kundennutzens wird in Form einer Kriterienstruktur beschrieben.

Abbildung 1 zeigt die Kriterienstruktur beispielhaft zur Bewertung der Erfolgspotenziale von Faserverbundwerkstoffen. Diese Darstellung wird in einem systematischen, kreativen Prozess erzeugt. Durch Hinzufügen weiterer Kriterien ist eine beliebig tiefe Staffelung denkbar. Zur Bewertung kommen jedoch nur diejenigen Kriterien, die für den Kaufentscheid des Kunden maßgebend sind.

Über ein lineares Scoring-Verfahren werden unter Verwendung von Gewichtungsfaktoren und Noten Kundennutzenwerte sowohl für das eigene Unternehmen als auch für alle untersuchten Wettbewerber berechnet. Hierbei gelten folgende Besonderheiten:

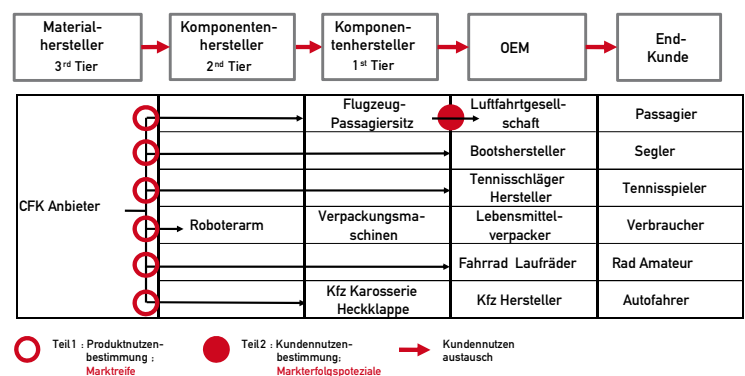
- Die Kriterienstruktur in Abbildung 1 zeigt die Marktbedürfnisse der untersuchten Zielgruppe.
- Gewichtungsfaktoren erfassen die Bedeutung der einzelnen Kriterien im Kaufentscheidungsprozess der Zielgruppe. Sie beschreiben damit deren Entscheidungsverhalten.
- Noten (bzw. „Erfüllungsgrade“) erfassen, wie gut die Nutzererwartungen der Zielgruppe erfüllt werden. Sie beschreiben somit die Leistungen der untersuchten Anbieter.

Wie beispielhaft in Abbildung 2 dargestellt, bedienen Anbieter häufig nur Teile anstatt eine ganze Wertschöpfungskette. Der vom Endkunden wahrgenommene Kundennutzen ist der wichtigste Indikator für die Markterfolgspotenziale einer Wertschöpfungskette. Falls man jedoch nicht die ganze Kette bedient, gilt es, nicht nur den Nutzen des Endkunden, sondern auch den Nutzen des direkten nächsten Abnehmers zu analysieren.

Praxisfall 1:

Marktreife von innovativen Faserverbundwerkstoffen
Abbildung 3 zeigt die für die untersuchten Produkt-

ABBILDUNG 2: WERTSCHÖPFUNGSKETTEN DER UNTERSUCHTEN CFK-PRODUKTE



Material-Kombinationen ermittelten Produktnutzenwerte, basierend auf der Kriterienstruktur in Abbildung 1. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass aus Gründen der Übersichtlichkeit hier nur Produkte mit homogenen Materialstrukturen behandelt werden. In einigen Fällen hat sich gezeigt, dass Hybridversionen, mit mehreren Materialien, wie z.B. GFK und CFK oder Aluminium und CFK, überragende Produktnutzenwerte erzielen konnten. Ein CFK-Lieferant wird anhand dieser Ergebnisse leicht feststel-

ABBILDUNG 3: PRODUKTNUTZENWERTE VERSCHIEDENER MATERIALIEN BEI VERSCHIEDENEN PRODUKTEN.

Produktnutzen	CFK	GFK	Stahl	Aluminium	Titan	Holz
Flugzeug Passagiersitz						
Segelmast						
Tennisschläger						
Roboterarm						
Fahrrad Laufräder						
Kfz Karosserieteile						

Erläuterungen

Kreissegmente zeigen den Grad der Nutzenerfüllung. D. h.,

Nutzenerwartungen werden zu 100 % erfüllt (N = 4)

Nutzenerwartungen werden zu 0 % erfüllt (N = 0)

Die tatsächlichen Noten liegen im Bereich $1,72 \leq N \leq 3,07$

In diesem Bereich gelten folgende Farben:

= 75,1% bis 100 % des Notenbereiches; sehr interessant

= 50,1% bis 75 % des Notenbereiches; überprüfen

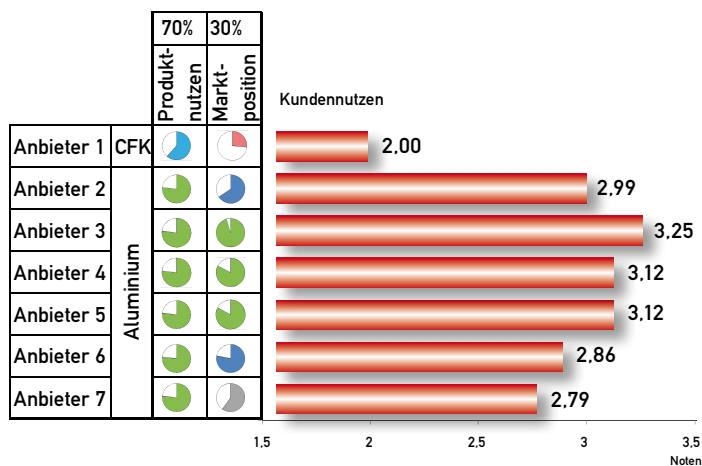
= 25,1% bis 50 % des Notenbereiches; weniger interessant

= 0% bis 25 % des Notenbereiches; uninteressant

= Abstufung wegen Nichterfüllung eines KO Kriteriums

Jeder Kreis beinhaltet eine komplette Produktnutzenbestimmung.
(Titan und Holz wurden bei Kfz-Karosserieteilen wegen ihrer Irrelevanz nicht untersucht.)

ABBILDUNG 4: KUNDENNUTZENWERTE, BERECHNET AUS PRODUKTNUTZEN UND MARKT-POSITION, ALLER UNTERSUCHTEN ANBIETER FÜR FLUGGAST-PASSAGIERSITZE.



Erläuterungen

Kreissegmente zeigen den Grad der Nutzenerfüllung. D. h.,

Nutzenerwartungen werden zu 100 % erfüllt (N = 4)

Nutzenerwartungen werden zu 0 % erfüllt (N = 0)

Die tatsächlichen Noten liegen im Bereich $1,72 \leq N \leq 3,07$

In diesem Bereich gelten folgende Farben:

= 75,1% bis 100 % des Notenbereiches; sehr interessant

= 50,1% bis 75 % des Notenbereiches; überprüfen

= 25,1% bis 50 % des Notenbereiches; weniger interessant

= 0% bis 25 % des Notenbereiches; uninteressant

= Abstufung wegen Nichterfüllung eines KO Kriteriums

len, bei welchen Produkten die größten Nutzengewinne gegenüber dem Stand der Technik zu erzielen sind und wo sich folglich die größten Erfolgspotenziale bieten.

Für Segelmasten, Tennisschläger, Roboterarme und Fahrrad-Laufräder ist das klar der Fall. Bei Kfz-Karosserieteilen hingegen liegen die Ergebnisse bei allen Materialien sehr nahe beieinander. Jedoch auch hier bietet CFK den größten Produktnutzengewinn.

Von besonderem Interesse ist das Ergebnis für Flugzeug-Passagiersitze. Hier bieten Stahl, Aluminium und Titan bessere Produktnutzenwerte als Faserverbundmaterialien, obwohl gerade in der Luftfahrt Gewichtsreduzierungen besonders hohe Betriebskosteneinsparungen generieren. Der Grund liegt hier zum einen darin, dass bei diesem typischen B-to-B-Produkt der emotionale Produktnutzen keine Rolle spielt und zum anderen darin, dass der kommerzielle Produktnutzen durch sehr hohe Fertigungsmittelkosten belastet wird. Da der kommerzielle Produktnutzen mit einem hohen Gewicht in die Analyse eingeht, wird der Produktnutzen hier insgesamt entsprechend verschlechtert. Zusätzlich ist die Einsatzreife von Faserverbundmaterialien bei Fluggastsitzen wegen der bislang nur marginalen Einsatzerfahrungen nicht besonders hoch. Lassen Sie uns das an den Flugzeug-Passagiersitze vertiefen.

Praxisfall 2:

Kundennutzen von Flugzeug-Passagiersitzen

Dieser Fall ist durch folgende Gegebenheiten gekennzeichnet:

- Flugzeug-Passagiersitze für die Touristikkategorie wurden zum Zeitpunkt dieser Untersuchung weltweit von allen Anbietern mit Aluminiumstrukturen angeboten.
- Hier trat ein neuer Anbieter auf, der diese Sitze mit vollständig aus CFK gefertigten Strukturen anbot, die sehr interessante Gewichtsreduzierungen auswiesen, die insbesondere im Luftfahrtbereich erhebliche Betriebskosteneinsparungen und damit Nutzenverbesserungen generieren.
- Dieser neue Anbieter war ein Start-up-Unternehmen.

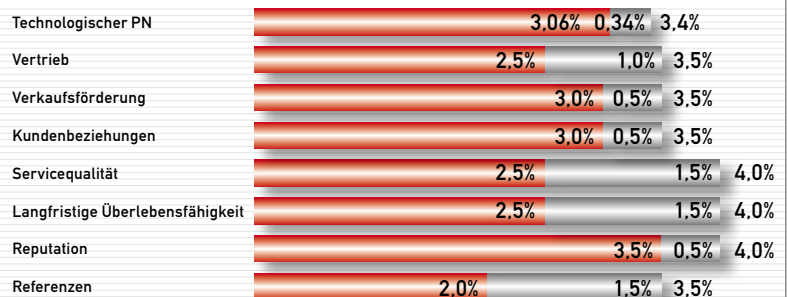
Kundennutzenwerte

Anhand der in Abbildung 1 gegebenen Marktbedürfnisse wurden für alle Anbieter Kundennutzenwerte ermittelt, in die nunmehr auch Marktpositionen einbezogen wurden. Die Ergebnisse werden in Abbildung 4 gezeigt.

Abbildung 4 zeigt, dass Anbieter 1 wegen des schlechten CFK-Produktnutzens und wegen dessen schwacher Marktposition keinerlei Markterfolgsschancen hat. Das hat sich in der Praxis auch sehr schnell gezeigt: Nach einem Auftrag zur Ausrüstung von drei Großraumflugzeugen einer Chartergesellschaft konnten keine weiteren Verkäufe mehr getätigt werden. Dieser Start-up-Anbieter musste seinen Betrieb einstellen. Im praktischen Betrieb der Chartergesellschaft haben sich die Vorbehalte des Marktes voll bestätigt, da dort erhebliche kostenträchtige Probleme auftraten.

Anbieter 2, der diese Untersuchung zur Untermauerung einer grundlegenden Entscheidung über die Einführung von Voll-CFK-Sitzen in das eigene Produktprogramm durchgeführt hat, entschied folgerichtig, keine Voll-CFK-Sitze anzubieten und stattdessen die vorhandenen Ressourcen in die konsequente Weiterentwicklung von Aluminiumsitzen und in eine deutliche Verbesserung der eigenen Marktposition zu investieren.

ABBILDUNG 5: HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR VERBESSERUNG DES KUNDENNUTZENS VON ANBIETER 2



■ Ist-Zustand ■ Verbesserung

Notendefinitionen: Nutzenerwartungen
 4 = voll erfüllt 3 = 75 % erfüllt 2 = 50 % erfüllt
 1 = 25 % erfüllt 0 = nicht erfüllt



Aus dem umfangreichen Datenmaterial wurde mit Unterstützung der KNA® Methodik der in Abbildung 5 dargestellte Katalog von Handlungsempfehlungen entwickelt. Diese Darstellung ist stark verdichtet. Der ursprüngliche Katalog war wesentlich detaillierter.

Die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen bewirkte bei ihm eine Verbesserung des Kundennutzens um 17 Prozent auf den Wert des besten Anbieters Nummer 3. Damit konnte realistischere Anhebung des eigenen Marktanteils auf ca. 18 bis 24 Prozent erwartet werden. Der wurde nach Umsetzung der Maßnahmen in den Folgejahren auch tatsächlich erreicht.

Fazit

Die vorgestellte Kundennutzenanalyse erlaubt es, Markterfolgspotenziale aller Arten von marktorientierten unternehmerischen Aktivitäten in einer bislang nicht gekannten Genauigkeit einzuschätzen sowie unterschiedliche Technologien in Bezug auf ihre Chancen zur Vermarktung zu vergleichen. Die Methode liefert konkrete Handlungsanweisungen zur weiteren Steigerung des Kundennutzens und präzise Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen Marktposition.

von Dr. Jochen Schauenburg und Dr. Michael Reinhold

LITERATURHINWEISE:

Reinhold, M. / Herzog, A. (2002): Wenn technologische Lösungen ein Problem suchen. Effektives Technologiemarketing am Beispiel der Biomimetik, in: new management, Nr. 4/2002, S. 84–89 und 5/2002, S. 90–91.

Reinhold, M. / Hubler U. (2004): Eine Lösung sucht das Problem, in: new management, Nr. 4/2004, S. 10–14.

Reinhold, M. (2008): InnoFaser – Innovative Faserverbundteile für Neue Märkte, Fachbericht für Marketing, Institut für Marketing Universität St.Gallen, pdf-download: www.alexandria.unisg.ch

Schauenburg J.: „Konzepte sowie Tools zur Nutzenplanung und -kontrolle des Projektportfolios“; Beitrag zu Steinle, Eßeling, Eichenberg (Hrsg.) „Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling“, 2. Aufl., 2010, Erich Schmidt Verlag Berlin, ISBN 978 3 503 12447 3

Schauenburg J.: „Innovation und Nutzen“, Beitrag zur digitalen Fachbibliothek „Innovationsmanagement“ Symposium Verlag Düsseldorf, 2011; www.symposium.de. ISBN 978-3-939707-26-4

Zwicky, F. (1950): Morphologische Forschung, in: Helvetica Physica Acta 23, S. 223, Basel: Birkhäuser.

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen