

UMSATZ IST APPLAUS DER KUNDEN

CUSTOMER VALUE ANALYSIS

Dr. Ruedi Schwarzenbach, Partner

Rückbesinnung auf die Kunden ist das Thema bei Umsatzeinbrüchen. Wir alle schauen auf die Qualität und den Preis. Und wir vergleichen mit den anderen Angeboten. Erstaunlicherweise wird in der konventionellen Marktforschung diese Betrachtung selten gleichzeitig und umfassend abgebildet. Dabei sind nur damit eine klare strategische Positionierung und gleichzeitig eine kontinuierliche Verbesserung der Marktleistung möglich.

WISSEN WIR ÜBERHAUPT WAS WIR NICHT WISSEN?

Die Kunden sind der Markt. Häufig glauben wir sie zu kennen, betreiben regelmässig Marktforschung und schicken Mystery Shoppers los. Für eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse müssen drei Fragen beantwortet werden:

- Wieso kaufen die Kunden?
- Was denken die Nicht-Kunden?
- Was ist auf dem Vertriebsweg für die Entscheider wichtig?

Kunden versuchen über Vergleiche das beste Preis/Leistungsverhältnis herauszufinden, oft werden sie heute dabei von Internetvergleichsdiensten und Foren wie „Comparis“ oder travelguide.com unterstützt. Der Kundennutzen wird immer individuell im Vergleich zu verschiedenen Anbietern definiert.

Entscheidend ist, dass die Erwartungen des Kunden differenziert bekannt sind, nur dann kann die Leistung des Unternehmens kundenspezifisch erstellt werden. Das Unternehmen muss wissen, was der Kunde voraussetzt, für welche Leistungen er bereit ist mehr zu bezahlen, und wie er zu begeistern wäre. Nur wenn diese Faktoren erkannt sind, kann eine Erlebniswelt geschaf-

fen werden, die dem Kunden die Kaufentscheidung leicht macht.

EINFACHE ERHEBUNG, VIEL ERKENNTNIS

Die Ermittlung des Preis-/Leistungsverhältnisses relativ zu den Konkurrenten, kurz des Kundennutzens, ist einfach und komplex zugleich. Mit einer Gruppe von Kunden und Nicht-Kunden werden die kaufentscheidenden Produkt- und Servicemerkmale zusammengetragen und anschliessend gewichtet. Dann werden die relevanten Konkurrenzangebote ermittelt und bezüglich der Kaufkriterien bewertet. Der Preis wird als relative Grösse separat erfragt. Damit ist die Basis vorhanden um die Positionierung relativ zu den Konkurrenzprodukten und die konkreten Ansatzpunkte zur Verbesserung der Leistungen genauer unter die Lupe zu nehmen.

MARKTPositionierung

Der Markt aus Kundensicht ist entscheidend bei der Positionierung. Das scheint trivial zu sein, wir stellen aber fest, dass die Kundensicht oft nur als Meinung der Mitarbeitenden einfließt. Der Kunde wird zum Stereotyp und entsprechend wächst die Gefahr, dass sich die Kunden wohl weiterentwickeln, die Produkte und Lösungen jedoch nicht.

In Abbildung 1 ist eine sogenannte Value Map abgebildet, bei der die relative Qualität und der relative Preis aus Kundensicht aufgetragen wird.

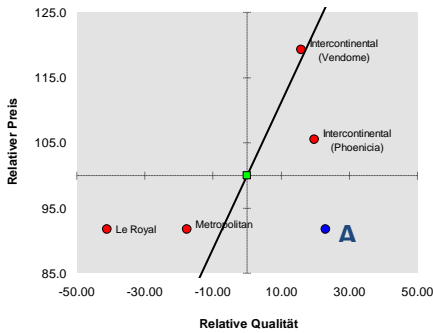


Abbildung 1: Strategische Positionierung aus Kundensicht

Das Beispiel eines Hotels zeigt, dass A Qualitätsführer ist, keiner bietet aus Kundensicht bessere Qualität als A. gleichzeitig verlangt A mit zwei Mitbewerbern den tiefsten Preis. A bietet damit das beste Preis-Leistungsverhältnis. Strategisch bietet sich in dieser Position an:

- Markanteile dazugewinnen aufgrund des überlegenen Kundennutzens
- die Preise zu erhöhen und so die überlegene Qualität bezahlt zu erhalten
- die Qualität aus Kostengesichtspunkten zu reduzieren.

Im vorliegenden Beispiel eines Hotels wurden in der Folge umgehend die Preise um 10-15% erhöht, ohne dass Kunden abgeschmolzen wären.

OPERATIVE VERBESSERUNGEN

Abbildung 2 zeigt die Bewertung der kaufentscheidenden Faktoren im Vergleich zu den Konkurrenten. Je weiter rechts ein Merkmal liegt umso wichtiger ist es aus Sicht der Kunden. Punkte unter der Nulllinie zeigen eine Unterlegenheit zur Konkurrenz an, solche darüber ein Qualitätsvorsprung.

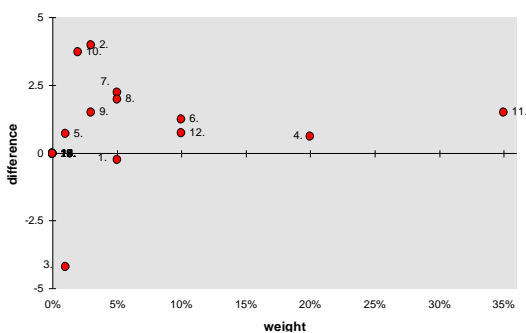


Abbildung 2: Konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der relativen Qualität

Im gezeigten Beispiel eines Hotels liegt der USP in der hervorragenden Qualität des Managements (Punkt 11, ganz rechts) und die einzige Schwäche lag bei den nicht vorhandenen Rückzugsmöglichkeiten für vertrauliche Gespräche (Punkt 3).

OPTIK JUSTIEREN

Brillenträger kennen den Effekt: perfekt angepasste Brillen werden mit der Zeit unwirksam, denn die eigenen Augen verändern sich. Auch die Wahrnehmung des Managements muss daher immer wieder mit der Kundenperspektive „kalibriert“ werden.

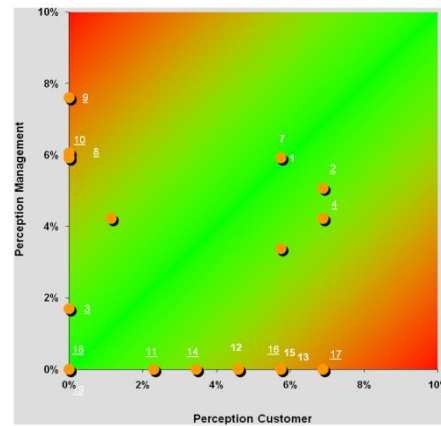


Abbildung 3: Abgleich der Wahrnehmung Eigenbild-Fremdbild

Abbildung 3 zeigt eine Gegenüberstellung der Kunden und der Managementwahrnehmung. Mit diesem Spiegel können Fehleinschätzungen korrigiert und der Fokus auf die wirklich wichtigen Produkt- und Servicemerkmale geschärft werden.

VERTRIEBSSTUFEN MIT EINBEZIEHEN

Kaufentscheider und Produktverwender sind meist nur bei Konsumgütern identisch. Ebenso sind bei verschiedenen Vertriebs- oder Wertschöpfungsstufen unterschiedliche Interessen vorhanden. Mit einigen wenigen Fokusgruppen können die relative Qualität und der relative Preis auf diesen Stufen ermittelt werden und so schlagartig blinde Flecken erkannt werden, oder – wie im gezeigten Hotel-Beispiel, geldwerte Pricing-Information gewonnen werden.

Sie finden alle Praxis-Letters und andere Artikel auf unserer Website www.improvementgroup.ch