



**Mehr Kunden- und Marktwissen in  
die Strategiearbeit und in Change-  
Projekte**

## INHALT

### Mehr Kunden- und Marktwissen in die Strategiearbeit und in Change-Projekte

Seite

• Kosten reduziert, Prozesse & Strukturen gestrafft – Kundennähe reduziert? .....	3
• Sind die Defizite wirklich so schlimm? Wir beschäftigen uns ja ununterbrochen mit unseren Kunden. ....	4
• Eigensicht dominiert, große blinde Flecken über Kunden & Märkte ... ..	5
• Warum mehr Kunden- und Marktwissen in Strategie- und Change-Projekte? .....	6
• Mehr "Kundennutzen" in Strategie- & Change-Projekte – Die Vorteile .....	7
• Was ist zu tun? .....	8
• Resümee .....	11
• Unterstützung .....	11

# Kosten reduziert, Prozesse & Strukturen gestrafft – Kundennähe reduziert?



## Gefährliche Nebenwirkungen

Die Knappheit, mit der Kunden- und Marktthemen oft in den Strategie- & Change-Projekten behandelt werden, hat gefährliche Folgen:

- Prozesse und Organisationsentwürfe, die für Kunden nicht passen
- Falsche Marktpositionierungen (Preis, Leistungen)
- Problematische Innovations- & Investitionsentscheidungen
- Performance-Programme, die wichtige Markt Assets vernichten
- Geschäftsmodelle, die nicht (mehr) funktionieren
- Übersehene Chancen auf Märkten und bei Kunden
- Nicht umgesetzte Strategieprojekte, da niemand an die Visionen glaubt

\*) in Anlehnung an: H. Hinterhuber, St. Friedrich io/1-2; 1998

## Erfolge mit gefährlichen Nebenwirkungen

Unternehmen haben umfangreiche Effizienzprojekte und Change-Prozesse durchgeführt. Keine Frage, das war auch in vielen Fällen notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

- Spitzenunternehmen der Kosteneffizienz sind allerdings mittlerweile an die Grenzen des Down-Sizing und Sparens gekommen. Vielfach haben sich die anfänglichen Kostenvorteile egalisiert.
- Auch die massive Beschäftigung mit sich selbst hat die Kundennähe von Unternehmen nicht gesteigert, sondern sogar weiter reduziert.

Tatsächlich gibt es trotz der unbestrittenen Vorteile der Effizienzsteigerungsprojekte auch bedenkliche Nebenwirkungen. Oft hat sich der Preiskampf weiter verschärft.

## Kundenperspektive in vielen Strategie- und Change-Projekten ignoriert

Die Unternehmen realisieren nun, dass sie sich in ihren Change- und Strategieprojekten fast ausschließlich auf das Nenner-Management\*) konzentriert hatten. Die Kunden- und Marktseite wurde und wird in Strategie- und Change-Projekten nahezu vorsätzlich extrem reduziert und oberflächlich behandelt.

Die Aufmerksamkeit und Sensibilität war und ist vor allem auf die innere Befindlichkeit der Organisation ausgerichtet. Was die ganzen schönen Projekte und Prozesse für Kunden bedeuten, wurde nicht zu Ende gedacht. So nebenbei war und ist man zutiefst überzeugt, über Kunden alles zu wissen. Eine oft verheerende Annahme.

## Kurswechsel dringend notwendig: Totale Customer Value-Orientierung – gewinnen Sie den Originalton der Kunden wieder zurück

Für langfristiges Überleben müssen sich Unternehmen radikal mit "Value for the Customer" beschäftigen und eine völlig neue Sicht auf Kunden entwickeln. Und: Es müssen die Qualität der Informationen und die Annahmen über Kunden und Märkte rigoros überprüft werden.

# Sind die Defizite wirklich so schlimm? Wir beschäftigen uns ja ständig mit unseren Kunden.

## Man weiß alles über Kunden? Weiß man alles?

Was wollen Kunden? Einen niedrigen Preis, Qualität, kurze Lieferzeit und guten Service.

Diese klassischen Antworten sind wohl irgendwie immer gültig. Kein Kunde wird je äußern, dass ihm diese Themen gleichgültig sind. Steckt aber differenzierte Entscheidungsinformation dahinter?

**Wenn wir diese Antworten akzeptieren, erlauben wir einige fatale Annahmen:**

- Die Welt der Kunden ist bereits perfekt – alle Probleme der Kunden sind gelöst.
- Es ist kein weiterer technischer oder sonstiger Fortschritt möglich.

Natürlich stimmen diese Annahmen so nicht: **Kunden haben jede Menge echter Probleme und Bedürfnisse, die diese selbst oft noch gar nicht benennen können! Kennen wir diese?**

## Testfragen für Ihre Strategie- & Change-Meetings

- Welche Informationen über Kunden und Märkte verwenden Sie in Strategie- und Change-Projekten?
- Wie sicher und objektiv sind die **Positionsbeurteilungen** zu Leistungen, Kunden, Markt und Wettbewerb?
- Wieviel Zeit wird in Strategie- (Change-Meetings) für **strategische Kundenthemen** (Kundennutzen) im Vergleich zu allen anderen Themen auf der Agenda wirklich aufgewendet?
- Sind die Visionen und Big Pictures zumindest ansatzweise durch Fakten stützbar oder sonst plausibilisierbar?
- Was ist der ganz konkrete Nutzen, den das Unternehmen den Kunden bietet? Wofür zahlen Ihnen Kunden wirklich Geld?

## Eloquente Power Point-Präsentationen

Selbstverständlich beschäftigen sich Unternehmen täglich operativ mit Kunden und dem lieben Wettbewerb. Natürlich gibt es Kunden und Märkte auf der Agenda in Strategie- und Change-Projekten. Aber werden die Themen wirklich exzellent vorbereitet, bearbeitet und welche Schlussfolgerungen werden gezogen?

### **Einige Beobachtungen aus der Realität von Strategie- und Change-Projekten:**

- **Wenig Zeit für eine qualitative Vorbereitung...** vorhandene Materialien werden neu gemischt und präsentiert.
- **Viele Annahmen und Vermutungen**, wenig wirklich belastbare Fakten über Kunden, Kundennutzen und Märkte. Es dominiert operative Marktinformation (eher Controlling-Orientiertheit und Vergangenheitsbezug).
- **In den Meetings: Knappe Zeitbudgets für Kunden & Wettbewerb.**
- **Power Point-Präsentationen** mit klingenden Begriffen und Bekenntnissen.
- **Verabschiedung eindrucksvoller Visionsdokumente oder "Big Pictures"** mit ambitionierten (oft unrealistischen) **Zielsetzungen als Input für Strategie- und Change-Projekte.**

## Ein Jahr später

Ein Jahr später stellt man fest, dass die großen Ziele wieder nicht erreicht wurden, der Wettbewerb mit einer neuen Entwicklung einen Volltreffer gemacht hat (auf die man auch hätte kommen können...), dass Innovationsprojekte gescheitert sind, dass Strategien nicht exekutiert wurden. Der Grund für diese Situationen: Sehr oft Fehleinschätzungen der Kunden und Marktreaktionen.

### **Substanzielles Wissen über Kunden ist oft unterentwickelt**

Faktum ist bei ehrlicher Überprüfung: In den Unternehmen herrscht oft ein erheblicher Mangel an belastbarer, strategisch relevanter Information über Kunden, Kundennutzen und Entscheidungsprozesse. Nicht selten hört man die Bemerkung: Man hätte es wissen können (müssen).

# Eigensicht dominiert, große blinde Flecken über Kunden & Märkte gerade bei sehr erfolgreichen Unternehmen

**Sich mit Kunden zu beschäftigen, ist eine besondere Herausforderung; sich mit Kosten oder Abläufen zu beschäftigen, ist einfacher.**

Sich mit der Kundenwelt wirklich auseinanderzusetzen, ist nur an der Oberfläche einfach.

Versucht man tiefer zu schürfen, wird es schnell unübersichtlich, sieht man oft den Wald vor lauter Bäumen nicht. Genau deshalb kürzt man sehr gerne Diskussionen ab und einigt sich auf recht einfache Hypothesen über Kunden.

Angenehmer ist dagegen die Diskussion über Kosten, Prozesse, Organisation, etc. Hier ist jeder betroffen, fühlt sich jeder kompetent, da kann jeder mitreden und Zahlen gibt es auch.

Auch Strategie- und Change-Berater arbeiten leider lieber über Visionen, Prozesse und an Organisationsfragen. Informationen und Annahmen zu Kunden, Märkten, Wettbewerb werden nur selten hinterfragt. Sie werden schnell als gegeben gesetzt.

Damit können Annahmen über Kunden und Märkte höchst fragwürdig sein. Folglich sind Strategien und Geschäftsmodelle vielfach von vornherein zum Scheitern verurteilt.

## Nützliche Unterscheidung

### Dominanz operativer Vertriebsinformation

Natürlich haben Unternehmen jede Menge Information und Wissen über Kunden; es ist die operative Information für das Tagesgeschäft mit Kunden, das Know-how von Vertrieb & Sales Engineering. Das ist die Information um überhaupt im Geschäft zu sein.

Wenn über Kunden und Märkte gesprochen wird, dominieren fast immer operative Themen die Agenda (Preispolitik, Qualität, Lieferzeit, Wettbewerber).

Davon zu unterscheiden sind "Kundenthemen", die weit weniger brennend und weniger offensichtlich sind.

## Hauptproblem reduzierte Wahrnehmung – der Glaube an die eigene Magie

In den Strategie- und Change-Meetings dominiert die Eigensicht der Unternehmen. Wer täglich mit Kunden zu tun hat, ist überzeugt, alles über Kunden und Märkte zu wissen – Zweifel sind hier von Vertriebs- und Marketingexperten nicht zugelassen.

Eine kritische Reflexion von Positionen oder von Hypothesen erfolgt in diesen Meetings nicht – wer es versucht, stört. Erweiterte Sichtweisen oder eine dezidierte Außensicht werden erst gar nicht angestrebt.

### Verbreitete Wahrnehmungsprobleme:

- Eigene Erfolgs-/Misserfolgserfahrungen
- Eigenbeurteilung: Besser als der Durchschnitt
- Eigene Interessen
- "Vor-Urteile" und viele andere mentale Filter

Mit dem menschlichen Hang, Bestätigungsinformation zu suchen, **ist dieser Glaube an die eigene Magie fatal**. Besonders "blind" macht Erfolg: Er ist einer der gefährlichsten Wahrnehmungsfilter.

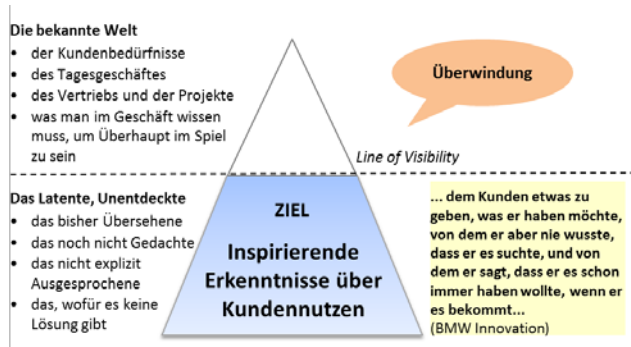
## Herausforderung: Ehrliche Positionsbestimmung und neue Sicht auf Kunden und Märkte zulassen

Ein erster Schritt ist die Bereitschaft

- die eigenen mentalen Modelle und Sicht auf Kunden in Frage zu stellen,
- die eigene Unternehmensposition, die man bei Kunden und im Wettbewerb wirklich hat, zu objektivieren (hinterfragen),
- sich originär mit "Kundennutzen" zu beschäftigen und eine neue Sicht auf Kunden zuzulassen,
- sich darüber Gedanken zu machen, wofür man wirklich Geld bekommt.

# Warum mehr Kunden- und Marktwissen in Strategie- und Change-Projekte? Weil es um Überlebensfragen des Unternehmens geht.

## Erkenntnisse über latente Probleme und Bedürfnisse



Es gibt nur ein zentrales strategisches Ziel für ein Unternehmen: Kunden besser zu bedienen als der Wettbewerb.

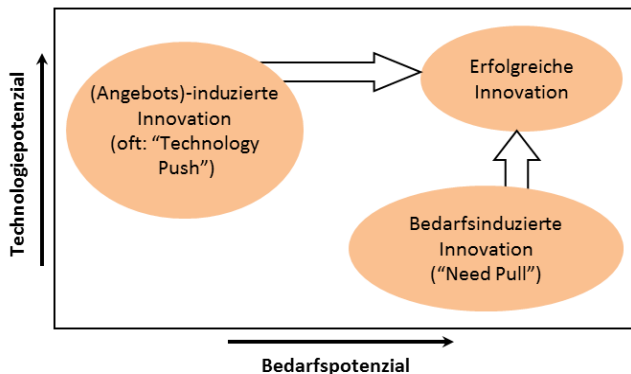
Am Ende des Tages zählt ausschließlich der Nutzen, den ein Unternehmen unter Profitabilitätsbedingungen\* seinen Kunden bietet. Nutzen zu bieten, bedeutet automatisch Probleme besser, anders oder überhaupt zu lösen und damit Unterscheidbarkeit zum Wettbewerb herzustellen. Am Ende treffen immer Kunden Entscheidungen: **Ob wir ihre Probleme gelöst haben und ihren Anforderungen gerecht wurden.**

**Belastbares Wissen, was bei Kunden heute wirklich zählt und vor allem morgen (vermutlich) zählen wird, ist Überlebensfrage für Unternehmen.**

Dabei ist es unerheblich, ob wir Kunden **nur gut zugehört haben** (auf ihre Bedürfnisse eingegangen sind, oder latente Probleme entdeckt haben), oder ob wir eine Angebotsidee entwickelt haben, von der Kunden vorher keine Vorstellung hatten. Am Ende muss der Kunde einen Nutzen sehen, es wollen und bezahlen.

**Unternehmen, die überleben wollen, müssen sich daran machen, Kunden und Kundennutzen immer und immer wieder völlig neu zu entdecken.**

- Was "Kundennutzen" aktuell ist – ist oft nicht ganz klar – da gibt es oft sehr verschiedene Ansichten im Unternehmen.
- Noch verwirrender: Oft wissen es Kunden auch nicht so genau – oder können es nur schwer ausdrücken (dass sie ein Problem haben).



- Die Welt der Kundenbedürfnisse bzw. Kundennutzen ist unendlich.
- Die "technische Entwicklung ist nicht am Ende.

Um erfolgreich zu sein, bedarf es hier einer extremen, souveränen, originären Kundennähe und Ausrichtung auf Kundennutzen. Genau dies fehlt heute oft in den klinisch sauberen Strategie-, Marketing- & Change-Konzepten.

\*) Bedeutet damit Gewinne zu erzielen und nichts zu verschenken;

# Mehr "Kundennutzen" in Strategie- & Change-Projekte – die Vorteile

- **Desto effektiver und effizienter die Orientierung an Kundennutzen – desto erfolgreicher sind Unternehmen**

Eine Unzahl empirischer Studien belegt diese Hypothese. Stellvertretend spricht H. Simon davon, dass bei Weltmarktführern **Kundennähe** mit 89% das dominierende Stärkekriterium ist. Und J. Collins zählt empirische Marktkreativität zu den drei wichtigsten Kriterien für langfristigen Unternehmenserfolg.

- **Differenzierung & Innovation**

**Wer nicht differenziert, verliert\***; Wer keine Differenzierung schafft, landet zwangsläufig in der Vergleichbarkeit, Austauschbarkeit und bei Preiskämpfen. Beschäftigung mit Kundennutzen schafft Differenzierungs- und Innovationspotenzial.

- **Strategien, Geschäftsmodelle und Innovationsprojekte, die präzise und nachhaltig auf Kundennutzen ausgerichtet sind.**

- Erhöhung der Umsetzungssicherheit
- Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt

- **Motivierte Mitstreiter, effiziente Prozesse und dynamische Organisation**

Unternehmen, die "Kundennutzen" konsequent im Blick und ein tiefes und originäres Kundenverständnis haben, schaffen die besten Voraussetzungen, dass Mitarbeiter aller Bereiche motiviert und engagiert sind: **Indem sie "Kundennutzen" erkennen, gewinnen sie Sinn aus ihrer Arbeit.** Der Schritt zu wirklich effizienten Prozessen und einer dynamischen Organisation ist dann kurz.

- **Profitable Preispolitik: Value Pricing**

Je mehr differenzierte Information über Kundennutzen und Entscheidungsmechanismen, desto mehr Möglichkeiten ergeben sich für optimale Preisgestaltung.

## Marktorientierung vs. Ressourcen-/Kompetenzorientierung?

Eine vor allem akademisch orientierte Diskussion: Ausrichtung eher auf die eigenen Stärken oder auf Kundennutzen?

Klare Antwort: Beides im Blick haben, aber die dominante Seite bleiben die Kunden und der Kundennutzen.

Insofern geht es darum, die "größten eigenen Stärken" dem **Test des Kundennutzens** zu unterziehen.

\*) Technomarketing 1986;

## Was ist zu tun?

**1. Sichten der Daten und Informationen, die zu Kunden und Markt in Ihrem Unternehmen vorliegen. Unternehmen wissen oft nicht, welche Informationen sie schon haben.**

Kundendaten und Informationen liegen in jedem Unternehmen aus dem operativen Geschäft, dem Vertrieb, der Projektierung und in anderen Bereichen vor. Über kluge Verknüpfungen und Informationsergänzungen lassen sich meist schon sehr spannende Erkenntnisse erzielen. In einem ersten Schritt sollten Unternehmen Klarheit gewinnen

- welche Informationen wer hat und welche man schon hat,
- über die Qualität der Informationen, die man hat;
- **darüber, was man mit den Informationen und Daten bereits macht (oder nicht macht);**

Diese Phase hat einen enormen Zusatznutzen: Interne Reports, dicke Controlling-Berichte werden bei einer solchen "Sichtung" gerne zur Diskussion gestellt und entschlackt.

Leider werden die vorhandenen Informationen nur selten integriert betrachtet und ausgewertet (siehe dazu auch den Beitrag "Die verborgenen Schätze Ihres Unternehmens" unter [www.technomarketing.at](http://www.technomarketing.at)).

**2. Neutrale Positionsbestimmung und Chancenidentifikation beim Kunden – als Vorarbeit für Strategie- und Change-Projekte**

- **Marktvolumina, Marktanteile, Wachstumsraten...**

Hier geht es um Strukturinformationen des Marktes und des Geschäftes sowie um Potenziale, die eventuell brachliegen. Immer wieder eine spannende Frage: Wer kauft warum nicht bei uns?

Die genannten Daten und Informationen – zumindest in robuster Schätzung abgeleitet – bringen vielen Unternehmen Aha-Erlebnisse und korrigieren nicht selten die eigenen Einschätzungen dramatisch.

- **Die Chancen und Risiken identifizieren und in Griff bekommen**
  - Wo gibt es Chancen? Wo Risiken?
  - Wie lassen sie sich konkretisieren?



## 2. Neutrale Positionsbestimmung und Chancenidentifikation beim Kunden – als Vorarbeit für Strategie- und Change-Projekte (Fortsetzung)

### ▪ **Wie wir aus Kundensicht beurteilt werden – ungeschminkt**

Hier geht es um eine konsequente, ehrliche Positionsbestimmung des Unternehmens bei den Kunden (Eigensicht vs. Fremdsicht).

- Wo stehen wir bei unseren Kunden mit unseren Produkten und Leistungen, mit unserer Technik, mit unseren Prozessen und unseren Services?
- Wie ist unsere Preis- / Leistungspositionierung und unsere Markenwahrnehmung?
- Wie schneiden wir bei den kaufentscheidenden Faktoren ab?

Das alles natürlich immer relativ zu den Wettbewerbern und auch in Soll-(Erwartungs)-Position der Kunden. Natürlich wird auch hier vieles gemacht, z.B. Kundenzufriedenheit etc. Aber: Wie gut sind die Informationen wirklich? Will man es wirklich wissen? Und vor allem: Welche Konsequenzen werden aus Ergebnissen gezogen?

### ▪ **Was sich bei Kunden abzeichnet...**

- Welche Trends zeichnen sich bei den Kunden und den Kunden Ihrer Kunden ab? Das ist eine der spannendsten strategischen Vorsteuerungsinformationen.
- Was zeichnet sich bei den Innovationsthemen Ihrer Kunden ab? Hier gilt es auf die Einzelfälle zu achten.
- Was war bei den verlorenen Kunden wirklich los?

### **Empfehlung:**

Machen Sie für Strategie- und Change-Projekte eine handwerklich saubere, faktenbasierte Positionsbestimmung zur Vorbedingung der Projekte zur Bedingung und zur Top-Management-Aufgabe.

Stellen Sie sicher, dass die Informationen und Daten von höchster Qualität und Belastbarkeit sind. Beobachtung: Desto unumstrittener Daten und Informationen sind, desto schneller kommt man zu Akzeptanz, Schlussfolgerungen und desto einfacher ist die Umsetzung.

### 3. In welchem Geschäft sind Sie\* – welchen Job erledigen Sie?

Diese Frage verstört gehörig. Man macht doch Leiterplatten, Antriebstechnik, MSR, Kraftwerke, Turbinen, Lüftungstechnik oder... oder...

Trotzdem. Die Frage führt direkt zu einer strategischen Kernfrage jedes Unternehmens: Was ist das "lösungsunabhängige" Kundenproblem, das Sie mit Ihren Lösungen (Ihrem Angebot) bei Kunden lösen?

Oder plakativer: Welcher originäre Job wird erledigt? Welche Requirements werden erledigt?

Die Frage klingt zunächst reichlich akademisch, führt aber im Kern genau zur Frage nach den Kernproblemen der Kunden und wie wir diese Probleme lösen und damit "Nutzen" bieten. Darüber denkt natürlich niemand jeden Tag nach – auch Kunden nicht. Aber es lohnt sich darüber bei Strategiemeetings und in Change-Projekten nachzudenken. Sie erhalten

- Informationen über allfällige Innovationsideen (= neue Lösungen für das "alte Problem")
- bzw. auch mögliche Substitutionsgefahren von bestehenden "Lösungen".

### 4. Segmentierung der Kunden – das unterschätzte Potenzial

Nicht alle Kunden "ticken" gleich; nicht alle haben dieselben Anforderungen und Nutzensvorstellungen. So weit, so trivial. Wie gehen wir in der Realität mit dieser Erkenntnis um?

Zwei Möglichkeiten sind naheliegend:

- Jeder Kunde (Auftrag) ist vollkommen individuell – sozusagen ein Unikat; wir akzeptieren dies in dieser reinen Form ohne weitere Schlussfolgerungen.
- Die andere Möglichkeit ist, wir versuchen irgendeine Ordnung in unsere Kundenstruktur zu bekommen – also "Segmente" zu bilden. In diesen Segmenten sammeln wir "vergleichbare" Kundentypen (im Segment homogene Kunden – zwischen den Segmenten Heterogenität).

Segmentierungen sind im Grunde Entscheidungen über die Zielkunden eines Unternehmens. Welche Kunden streben wir an? Wie sieht der "Kundennutzen" aus, den wir diesen Kunden bieten (welches Problem lösen wir für diese Kunden mit unserer Kompetenz)? Gefragt ist auch die Entscheidung: Welche Kunden wollen wir nicht?

Das sind eminent strategische Fragen, denn wir können nicht allen alles sein. Segmentierung hängt auch mit der jeweiligen Spezialisierung des Leistungsangebotes zusammen. Damit ist die Bedeutung des Themas Segmentierung klar. In Strategieprojekten und Change-Projekten wird dieses Thema regelmäßig vernachlässigt oder wieder die gewohnheitsmäßige Segmentierung fortgesetzt.

Unternehmen sollten die Chance nützen, die bestehende "Segmentierung" in Frage zu stellen, neu nachzudenken.

\*) eine Schlüsselfrage nach Peter Drucker;

## 5. Preis/Leistungspositionierung

Auch dies ist ein abendfüllendes Thema. Trotzdem wird es in Strategie- und Change-Projekten oft nur allgemein angesprochen (Preislevel, Preisprobleme).

Das Thema ist jedoch: Preis / Leistung ist relativ zum Wettbewerb zu beurteilen und die Leistungsposition strikt aus Kundensicht zu betrachten. Spätestens hier schätzt man wieder eine "praktische Segmentierung" ...

Mit der Preis/Leistungspositionierung hat man bei seriöser Bearbeitung nicht nur die Kundennutzenseite und den Wettbewerb am Tisch, sondern auch die echten eigenen Leistungen, Kosten und Prozesse.

## Resümee

Das war nur eine kleine Auswahl an kunden- und marktnahen Themen.

In der Praxis fällt uns einfach immer wieder die unterschiedliche Qualität und Tiefe der Kunden- und Marktinformationen auch bei Unternehmen in ein und derselben Branche auf.

Und wir sehen, was die erfolgreichen Unternehmen tun: Sie nehmen sich für eine seriöse Vorbereitung und Bearbeitung der Marktthemen Zeit und denken Geschäftsideen und Chancen bis zum Ende durch. Sie stellen Dinge und Gewohnheiten in Frage.

Es lohnt sich.

## Unterstützung

Technomarketing unterstützt Unternehmen beim Vorstoß zum Kundennutzen und der Entwicklung absolut kundennutzenorientierter Unternehmensstrategien.

Wir können Sie in allen Punkten unterstützen. Informieren Sie sich über unsere Spezialprogramme, z.B. **Total Customer Immersion**.

Wir freuen uns auf einen Dialog.

## Kontakt

Technomarketing Beratungsgesellschaft mbH  
Fuchsthallergasse 10  
A-1090 Wien  
Telefon: + 43-1-317 66 52  
Email: [office@technomarketing.at](mailto:office@technomarketing.at)