

Markus Wiederstein, Hendrik Hansen

STUDIE ZUM THEMA KUNDENNUTZEN BEI DEN TOP-UNTERNEHMEN DER FERTIGENDEN INDUSTRIE.

In Deutschland, dem Land der Ingenieure, genießen Entwicklungsabteilungen der fertigenden Industrie einen sehr guten Ruf, doch entwickeln diese ihre Produkte noch im Sinne von Kundennutzen? Durch den Wandel vieler Industrien, eröffnen sich neue Chancen für Innovationen und Geschäftsmodelle. Die Kundenbedürfnisse verändern sich schon heute gravierender und schneller als je zuvor. Der wahrnehmbare Kundennutzen wird das Optimierungskriterium von Produkten und Service-Angeboten und löst bereits heute die reine Produkt- und Kostenoptimierung vieler Industrien ab. Die Untersuchung dieser These ist Gegenstand der von POLARIXPARTNER durchgeführten Kundennutzenstudie.

Wie steht es um die aktuelle Integration von Kundennutzen in die Produktentwicklung bei den Top-Unternehmen der fertigenden Industrie? Finden Kundennutzenanalysen nur in den kundennahen Abteilungen wie Marketing und Vertrieb statt oder erfolgt ein Übertrag auch in andere Geschäftsbereiche?

Wird der maximale Kundennutzen im Rahmen der Produktentwicklung berücksichtigt, oder wird der Kundennutzen bewusst auf einem niedrigen Niveau gehalten um die Produktkosten im Griff zu halten? Wird ein Kundennutzen den jeweiligen Kosten im Sinne eines Kosten- und Wert-Managements gegenübergestellt?

Oder Unternehmen erreichen aufgrund fehlerhafter Wahrnehmung des tatsächlichen Kundenbedarfs nicht den optimalen Produktnutzen.

In unserer Studie konnten wir feststellen, dass fast sämtliche befragte Unternehmen (94 %) Analysen zum Kundennutzen durchführen und sich somit ein sehr aufschlussreiches Bild der nachfolgenden Antworten ergibt. Die Art der Kundenanalysen variieren allerdings recht stark (Abb. 1). Auffällig ist, dass die beiden am häufigsten genannten Möglichkeiten zu Kundennutzenanalysen mit geringstem Aufwand und Kosten verbunden sind. Ziel ist es daher schnelle Ergebnisse zu liefern. Product Clinics, (wie auch von POLARIXPARTNER bereits vielfach durchgeführt) oder Conjoint Analysen erzielen in der Regel deutlich detailliertere Ergebnisse, allerdings sind diese auch mit höherem Aufwand verbunden. Weiterhin ist festzustellen, dass erfahrungsgemäß Experten-Panels sich aus unternehmensinternen Mitarbeitern verschiedener Fachabteilungen zusammensetzen. Somit ist die kundenrelevante Zielgruppe mit Experten-Panels häufig nur schwer abbildbar.

FRAGE: WELCHE KUNDENNUTZEN-ANALYSEN WERDEN IN IHREM UNTERNEHMEN DURCHFÜHRT?

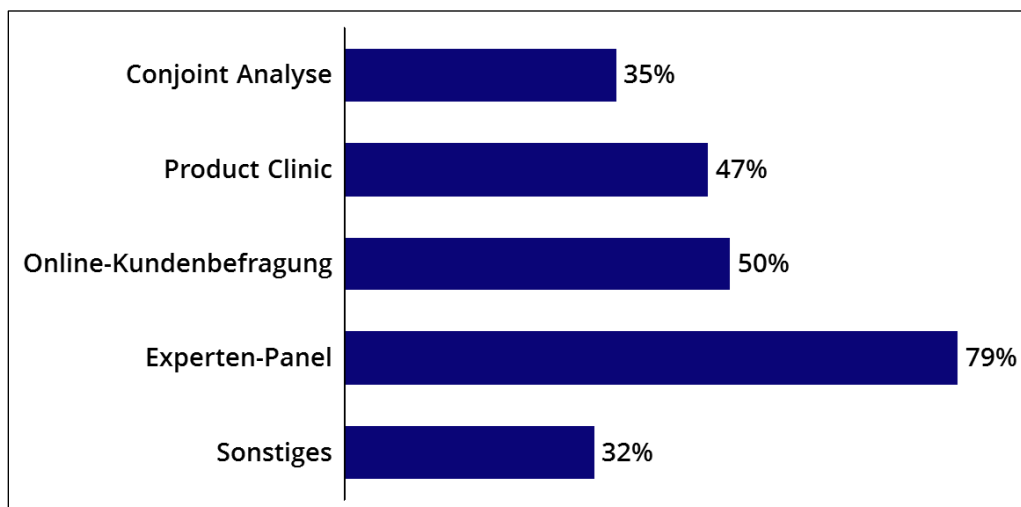


Abb. 1

Aufgrund der Internationalität der befragten Unternehmen, finden Kundennutzenanalysen global in den jeweils relevanten Märkten statt. Der Kundennutzen wird kulturell unterschiedlich wahrgenommen. So haben es beispielsweise in der Vergangenheit namhafte deutsche Automobilhersteller in den USA versäumt ausreichend Getränkehalter in Ihren Autos einzubauen (Marktforschungsinstitut J. D. Power), was zu schlechterer Kundennutzenwahrnehmung geführt hat. Aufgrund dieser kulturell unterschiedlichen Kundennutzenbedürfnisse sind marktgerechte Pro-

dukteigenschaften für die Unternehmen zwingend notwendig und in der Produktentwicklung stets zu berücksichtigen. Kundennutzenanalysen als zentrales Thema des Marketings finden vorrangig im Vertrieb, Marketing sowie After-Sales statt, also den Fachbereichen mit direktem Kundenbezug. In der Studie wurden alle Teilnehmer gefragt, wie gut der Vertrieb seine Kundenbedürfnisse kennt. 74 % der Teilnehmer bewerteten den Vertrieb sehr positiv mit den Noten gut und sehr gut. Insbesondere Teilnehmer der Nicht-Automotive Industrie bewerten Ihren Vertrieb deutlich besser gegenüber Teilnehmern der Automobilindustrie.

Sehr interessant ist der Aspekt, welche Fachbereiche die Ergebnisse der Kundennutzenstudie im Unternehmen verarbeiten (Abb. 2). Auffällig ist die sehr geringe Einbeziehung des Einkaufs. Der Einkauf managed zukünftig mehr als zwei Drittel der gesamten Kosten von komplexen Produkten. Empfehlenswert ist daher den Einkauf frühzeitig im Produktentstehungsprozess einzubinden, da hier ebenfalls die Produkte definiert und der größte Einfluss auf die Produktkosten genommen werden kann. Nur so kann das volle Innovationspotenzial der Lieferanten ausgenutzt werden.

FRAGE: WELCHE FACHBEREICHE WERDEN IN IHRER ORGANISATION IN DEN PROZESS DER VERARBEITUNG DER KUNDENANALYSE EINBEZOGEN?

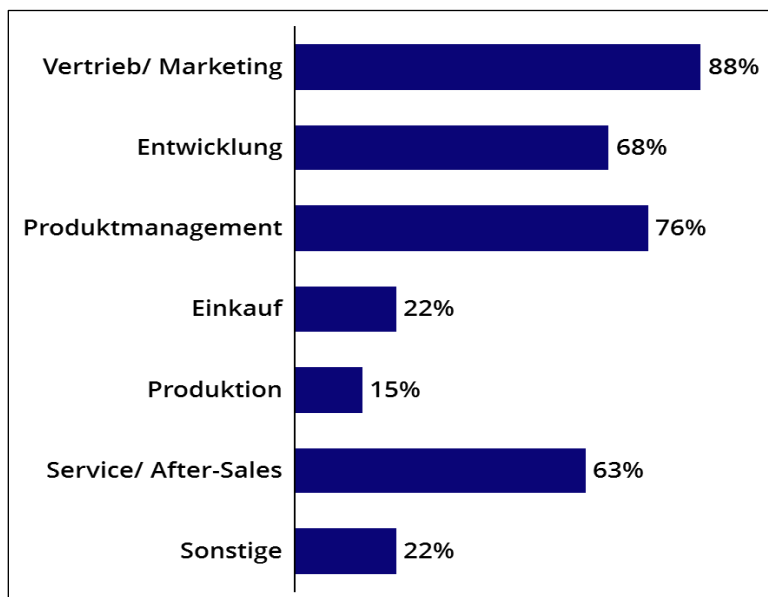


Abb. 2

Es wurde zudem folgende These aufgestellt: „Durch die fehlende Verzahnung und Methodik zwischen Vertrieb und Entwicklung können Produktkosten aus Kundensicht, beispielsweise durch Over-Engineering nicht entdeckt werden“. Beispielsweise werden lackierte Sitzblenden vom Kun-

den nicht wahrgenommen, fließen aber weiterhin in Neuentwicklungen stets mit ein. Die entstandenen Kosten stehen somit keinem Kundennutzen gegenüber. Dieser These haben 84 % der Teilnehmer voll oder zumindest teilweise zugestimmt. Gründe in der Praxis sind vielfältig, wie fehlende sowie notwendige Teams bzw. Bindeglieder in der Unternehmensstruktur, die mit den Parteien aus Vertrieb sowie Entwicklung entsprechend kommunizieren oder fehlende Kostentransparenz und somit eine gemeinsame sowie einheitliche Entscheidungsbasis für Entscheidungen in der Produktentwicklung. Diese Aussage zur fehlenden Verzahnung zwischen den Bereichen steht im Widerspruch dazu, dass Ergebnisse der Kundenanalysen in einen systematischen Eigenschaftskatalog transferiert werden (61% der Teilnehmer).

Ebenfalls wurden die Befragten gebeten, die konkrete Verwendung der Ergebnisse der Kundennutzenanalysen anzugeben. Gefragt wurde unter anderem wurde nach der Verwertung in einem systematischen Eigenschaftskatalog für die Produktentwicklung, der Hinterfragung von nicht wahrgenommenem Kundennutzen auf Modulebene oder einer möglichen Aufpreiszahlung des Kunden für zusätzlichen Kundennutzen.

FRAGE: WIE WIRKSAM WIRD EIN KUNDENMEHRWERT BZW. ZUSÄTZLICHER KUNDENNUTZEN IN DER PRODUKTENTWICKLUNG BERÜCKSICHTIGT?

FRAGE: WIRD DIE KUNDENBEREITSCHAFT ZUR AUFPREISZAHLUNG SYSTEMATISCH ANALYSIERT?

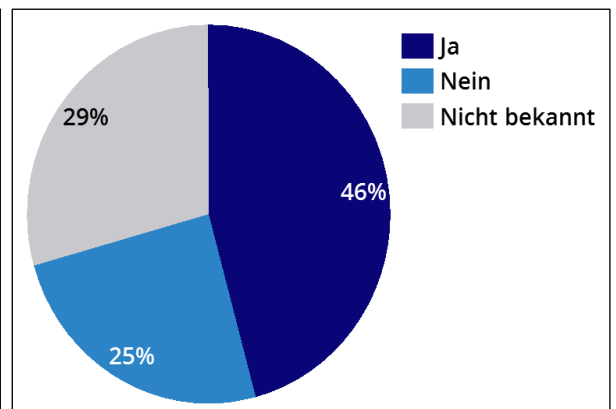
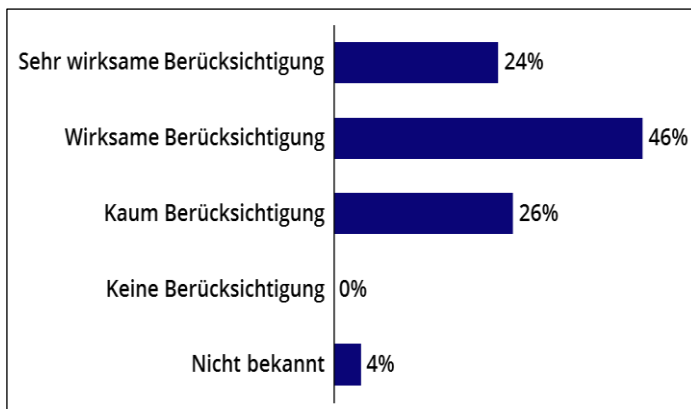


Abb. 3

Die Ergebnisse haben unter anderem gezeigt (Abb. 3), dass die diversen Möglichkeiten zwar genutzt werden, bei weitem jedoch nicht von allen teilgenommenen Unternehmen. Teilweise zeigte sich, dass einzelne Verfahren den Teilnehmern nicht bekannt waren. Es ist zu vermuten, dass viele gewonnene Ergebnisse aus Kundennutzenanalysen nicht oder unvollständig in den Produktentwicklungen oder auch in der Preissetzung berücksichtigt werden. Ebenfalls werden die Erkenntnisse der Studien oftmals nicht ausreichend differenziert oder ausgewertet; es fehlt oft

ein Blick auf entstehende Kundenwerte oder fallende Kosten. Diese Aussage gilt für alle befragten Industrien.

Äußerst interessant waren die sehr differenzierten Ergebnisse zu der These „Profitabilität definiert sich hauptsächlich durch optimale Kosten. Mögliche Mehrerlöse werden in der Projektarbeit kaum betrachtet und beschränken sich rein auf den Vertrieb“. Während in der Automobilindustrie, auf eine Reduzierung der Kosten gesetzt wird, wird in Non-Automotive Industrien deutlich verstärkter auf Mehrerlöse über zusätzlichen Kundennutzen gesetzt.

Abschließend wurden die Teilnehmer der Studie gefragt, ob Sie der Meinung sind, dass der Erfolgsfaktor Kundennutzen zukünftig stärker in den Produktmerkmalen sowie im Produktentstehungsprozess berücksichtigt werden müsste (Abb. 4).

FRAGE: SOLLTE DER KUNDENNUTZEN IN IHREM UNTERNEHMEN ZUKÜNFTIG STÄRKER IN DEN PRODUKTMERKMALEN SOWIE IM PRODUKTENTSTEHUNGSPROZESS BERÜCKSICHTIGT WERDEN?

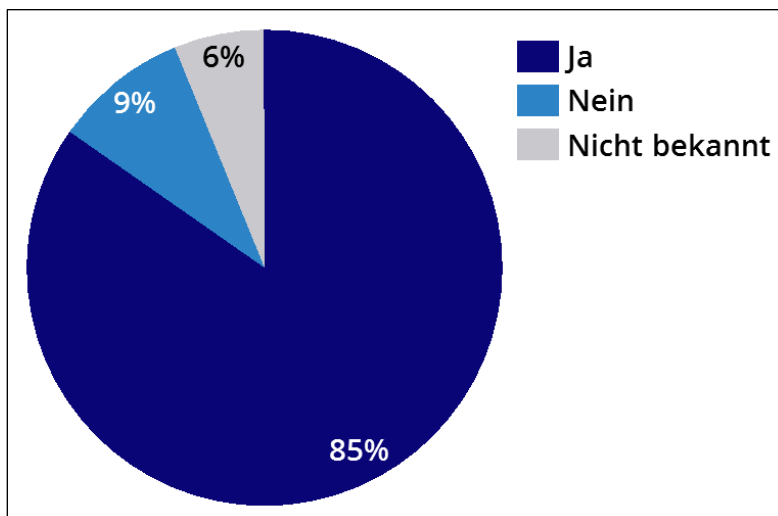


Abb. 3

Es zeigt sich, dass trotz in dieser Studie oftmals guter Beurteilung der Systematik zwischen Vertrieb und anderen Stabstellen im Unternehmen, eine stärkere Berücksichtigung des Kundennutzens im Produktentstehungsprozess nachhaltig verankert werden muss. Die Qualität und Quantität der Kundennutzenanalyse muss in Zukunft entsprechend verbessert und intensiviert werden.

CONCLUSIO DER STUDIE & LEARNINGS

Ziel unseres Online-Surveys war es, die aktuelle Kostenmanagement-Situation in der fertigen Industrie zu erfassen – und zu erfahren, inwieweit ein konsistenter und integrierter Wert- und Kostenmanagement-Ansatz verfolgt wird. Aus den Ergebnissen können wir folgende übergreifende Ableitungen als Fazit ziehen:

Die reine Produkt- und Kostenoptimierung in vielen Industrien ist langfristig nicht die Innovation im Sinne des Kunden. Die sich gravierender und schneller verändernden Kundenbedürfnisse zu kennen, wird ein Differenzierungsmerkmal der Zukunft. Somit ist es Aufgabe der Unternehmen, die Wünsche der Kunden noch genauer in Erfahrung zu bringen und möglichst zeitnah darauf zu reagieren. Aktuelle Produkte und Vorgehensweisen müssen kritisch im Sinne von Kundennutzen betrachtet werden. Andernfalls drohen die Gefahr der Disruption und damit der Wegfall kompletter Geschäftsfelder.

Nutzen Sie unsere Expertise im Bereich der Kundennutzenanalyse sowie des Wert- und Kostenmanagements. Unsere versierten Berater begleiten Sie gerne auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Ansatz in Ihrem Unternehmen. Durch die Verzahnung aller Unternehmensbereiche erreichen Sie eine optimale Übertragung der gesamten Kräfte und ein integriertes Zusammenspiel. POLARIXPARTNER kann auf über 500 erfolgreich absolvierte Projekte in diesem Bereich zurückblicken.

Auf Anfrage senden wir Ihnen die ausführliche Studie per [E-Mail](#) zu.

THE GUIDING STAR FOR THE
MANUFACTURING INDUSTRY



IHR VERSIERTER KONTAKT BEI POLARIXPARTNER.



Markus Wiederstein – Geschäftsführer & Partner

- Mehr als zwölf Jahre Erfahrung als Berater in der fertigen Industrie – vorwiegend in der Automobilindustrie
- Restrukturierung & Effizienzsteigerung
- Leitung und Durchführung von weltweiten Kostenreduzierungsprojekten
- Einkaufsoptimierung und Best Cost Country Sourcing, Design to Cost und Benchmarking
- Aufbau von Organisationen und Prozessen für Kosten- und Wertanalysen
- Internationales Target-Costing

MARKUS WIEDERSTEIN

POLARIXPARTNER GmbH
Graf-Siegfried-Str. 32, 54439 Saarburg, Deutschland
www.polarixpartner.com

Tel. +49 6581 8290-211

Mobil +49 151 52742511

Fax +49 6581 8290 100

E-Mail Markus.Wiederstein@polarixpartner.com



ÜBER POLARIXPARTNER.

MANAGEMENT. BERATUNG. MACHEN. POLARIXPARTNER ist die Managementberatung für die fertige Industrie. Als langjährige Industrie-Insider sind wir gerne Ihr verlässlicher Leitstern auf dem Weg zum Erfolg – zielgebend wie früher der Polarstern für die Seefahrer. Unser Ansatz ist ganzheitlich und wir verfolgen eine umsetzungsorientierte Philosophie: Dabei tauchen wir analytisch und strategisch tief in Ihre Kernprozesse ein – werden aber auch direkt auf dem Shopfloor aktiv und sorgen für eine optimale Verbesserung entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette.

VORDENKEN. OPTIMIEREN. UMSETZEN.