

# Vorstoss zum Kundennutzen

Trotz intensiver Bemühungen von Marketing und Vertrieb, Entwicklungsingenieuren, Anwendungstechnikern und bemühter Marktforschung: Über 70 Prozent gescheiterte Innovationsprojekte, austauschbare Produkte, Preiskämpfe und Investitionen gehen an Märkten vorbei.

Sieht man genauer hin und sucht man nach den Ursachen für das Scheitern, stößt man häufig auf gravierende Defizite und Fehler in der Einschätzung von Kundenbedürfnissen. Selbst in üblicherweise eher kundennahen Branchen wie Maschinenbau und Anlagenbau gehen viele Projekte verloren, weil man die echten Entscheidungsprozesse und Kriterien der Kunden nicht kennt oder einfach ignoriert. Tatsächlich sind Unternehmen mit einer paradoxen Situation konfrontiert: Es gibt eine Fülle von Daten und Informationen über Kunden; gleichzeitig steigt jedoch das Defizit an wirklich differenzierendem Wissen über die wirklichen Probleme und Bedürfnisse von Kunden.

Preis, Qualität, Service; Ist dies alles was Kunden wollen und was wir über sie wissen können? Wenn alles austauschbar wird, zählt nur mehr der Preis. Was soll man von der verbreiteten Antwort auf die Frage, was Kunden wollen, halten, die da lautet: niedriger Preis, Qualität, Service. Diese klassische „Dreierantwort“ ist so allgemein gültig wie hilflos. Kein Kunde wird je äußern, dass ihm diese Themen gleichgültig sind. Wenn solche Statements komprimierte Resultate von internen oder externen Marketingprojekten sind, ist etwas falsch gelaufen; differenzierte Entscheidungsinformationen stecken nicht dahinter.

Wenn wir diese „Dreierantwort“ akzeptieren, erlauben wir einige fatale Annahmen:

- ▶ Die Welt der Kunden ist bereits perfekt – alle Probleme der Kunden sind gelöst.
- ▶ Wir wissen alles über Kunden, was es zu wissen gibt, glauben, dass Kunden alle ihre offenen und verdeckten Probleme und Anforderungen kennen und ausführlich kommunizieren.
- ▶ Es sind keine Verbesserungen und Differenzierungen mehr möglich.

Natürlich stimmen diese Annahmen so nicht: Kunden haben jede Menge echter Probleme, nur wir kümmern uns selten wirklich darum.

Der erste Weg mehr über Kundenbedürfnisse zu erfahren ist, zu erkennen, was uns in der Praxis daran hindert, uns mit den Kunden wirklich zu beschäftigen. Hauptursachen für Defizite im Kundenwissen sind Zeitdruck und Dominanz der eigenen Interessen. In der täglichen Beratungspraxis lassen sich konkret einige grundlegende Ursachen für die Defizite im Kundenverhältnis finden. Einige Beispiele:

**Zeitdruck:** Vertrieb und Technik stehen unter extremem Zeitdruck; Zeitdruck ist der Hauptkiller eines geordneten Kunden-Dialoges. Übrigens: Auch Ihre Kunden stehen unter Zeitdruck.

**Dominanz der eigenen Sichtweisen und Interessen:** Natürlich geht es um die eigenen Unternehmensinteressen und Chancen. Wenn Sie aber nur an Ihre Probleme und Ziele denken, werden Sie wenig über Ihre Kunden erfahren. Stellen Sie sicher, dass sie sich nur mit den Kunden beschäftigen.

**Dialogunfähigkeit:** Viele Unternehmen fühlen sich unwohl, wenn sie sich mit Kunden umfassender beschäftigen sollen – es fehlt die Sicherheit und Souveränität sich auf dem Kundenterritorium zu bewegen.

**Fehlender Anspruch echten „Customer Value“ zu erarbeiten:** Customer Value ist das Einzige, das für ein Unternehmen langfristig zählt. Leider legen viele Unternehmen hier bei weitem nicht jene hohen Ansprüche bei der Aufklärung fest, die sie etwa bei eigenen Investitionsprojekten festlegen.

**Glaube an die eigene Unfehlbarkeit:** Expertenfalle. Gerade erfolgreiche Unternehmen stehen in Gefahr zu glauben, bereits alles über Kunden zu wissen. Aber der Glaube an die eigene Magie ist der Tod des Magiers. Hier ist das Management gefordert besonders aufmerksam zu sein.

Ethnografische Forschungsstrategien, Emphatic Design oder die Repertory Grid Technik wären neue Zugänge um zur wirklichen Kundenwelt Zugang zu bekommen.

Alle diese Verfahren – wie immer sie auch benannt werden – können außergewöhnlich hilfreich sein, das wirklich Differenzierende oder die tatsächlichen Bedürfnisse/Entscheidungsmechanismen zu entdecken. Sie helfen, eine neue, unverbrauchte Sicht auf Kunden sicherzustellen und sind eine meist unverzichtbare Vorstufe zu wirklich guter quantitativer Marktforschung oder Marktabschätzung. Und hier noch einige Fragen zum Nachdenken.



Dr. Alois Hermann ist Geschäftsführer der Technomarketing Beratungsgesellschaft mbH in Wien. Technomarketing ist international in der Spezialmarktforschung und in der Strategie- und Marketingberatung für internationale und österreichische Top-Unternehmen tätig.

ES GIBT EINE MENGE ZU ENTDECKEN  
IN DER WELT DER KUNDEN –  
WENN MAN WILL



- Erhalten Sie als Kunde jeweils genau jene optimalen Produkte und Leistungen, die Sie sich erwarten?
- Wie oft treffen Sie auf fremde Vertriebsmitarbeiter, die sich intensiv mit Ihren Problemen auseinandersetzen?
- Wie oft hat sich ein „Lieferant“ ohne Verkaufsabsicht bemüht, sich mit Ihnen intensiv über Ihr Geschäft, Ihre Bedürfnisse, Probleme, Anforderungen zu unterhalten?

Wenn Sie die Antworten auf obige Fragen nachdenklich machen, könnte auch die Umkehrung zutreffen: Auch Ihre Kunden erhalten keineswegs optimale Produkte, auch Sie haben zu wenig Zeit für Kunden. Es gibt eine Menge zu tun.

Es gibt eine Menge zu entdecken in der Welt der Kunden - wenn man will. Optimismus ist also angesagt. Die Nutzenwelt der Kunden ist unendlich. Kunden wissen oft gar nicht, dass Sie ein Problem haben (da niemand über eine Lösung nachdenkt oder etwas anbietet, glauben Kunden oft, es müsse so sein...). Die Chancen stehen also gut, dass auch Sie bei Ihren Kunden noch viele Innovations- und Differenzierungsmöglichkeiten entdecken und so dem reinen Preiskampf entgehen.

# Technomarketing: Kompetenz in Technik und Marketing

Technomarketing arbeitet seit 1984 mit nationalen und internationalen Kunden an Antworten und Lösungen für den Wettbewerbsvorsprung: Auf direktem Weg von der Beschaffung hochwertiger Marktdaten bis zur erfolgreichen Konzept-Realisierung.

## Technikkompetenz

Technomarketing verknüpft auf konsequente Weise Strategie & Marketing-Know-how mit ausgeprägtem technisch-naturwissenschaftlichem Verständnis.



## Know-how-Kompetenz

- Qualitative Marktforschung
- Quantitative Marktforschung
- Conjoint- / Choice-Analysen
- Markt- & Wettbewerbssimulation
- Konzept- & Strategieentwicklung

**Umsetzungskompetenz: Markterfolg ist machbar.**



Technomarketing  
Beratungsgesellschaft mbH, A-1090 Wien, Fuchsthallergasse 10.  
Tel. (01) 317 66 52, Fax (01) 317 66 52 10, office@technomarketing.at, www.technomarketing.at,  
Technomarketing Research International, Wien, Stuttgart, Zürich, Chicago