

# Wettbewerbsvorteile durch Kundenintegration und hybride Leistungsbündel

*Durch Wertangebote zu dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit*

Martin Reckenfelderbäumer und Thomas Wille, Wissenschaftliche Hochschule Lahr



Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an der WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr.



Dr. Thomas Wille ist Gründer und Inhaber der ArgosConsult Unternehmensberatung, die sich schwerpunktmäßig mit der Strategischen Planung und Entwicklung von Marktangeboten befasst.

Die Entwicklung von Wertangeboten ist der Schlüssel zur Nutzung von Wissensvorsprüngen. Ausgehend von einer wertorientierten Geschäftsarchitektur gilt es, wertbedeutsame und dauerhafte Unterscheidungsmerkmale für die eigenen Marktangebote zu entwickeln, um langfristiges Wachstum zu sichern. Die aus dem Dienstleistungssektor bekannte Integration

## **Kontakt:**

Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer  
WHL Wissenschaftliche Hochschule  
Lahr  
Hohbergweg 15-17  
77933 Lahr  
Tel.: 07821 / 92-3868  
E-Mail: martin.reckenfelderbaeu-  
mer@whl-lahr.de

von Kunden in die Leistungserstellung wird zunehmend mit Erfolg auch auf die Entwicklung von anderen Marktangeboten übertragen. Die mit dieser „Hybridisierung“ verbundenen Risiken sind beherrschbar, wenn sie erkannt werden.

Unternehmen in tarifregulierten Hochlohnregionen haben lange erkannt, dass ihre Potenziale für Kostensenkungen im Zuge der Globalisierung limitiert sind. „Wettbewerbsvorsprung durch Wissensvorsprung“ lautet deshalb das Resultat zahlreicher Strategiemeetings in deutschen Unternehmen.

## **Kundenbedürfnisse und Wertangebote**

Zu oft wird unter Wissensvorsprung in der Industrie, gerade in technologieintensiven Branchen, aber noch einseitig Technologieüberlegenheit verstanden und das Verständnis der Kundenbedürfnisse vernachlässigt. Diese Technikpräferenz führt häufig zu einer Bevorzugung von technischen Leistungsmerkmalen („Happy Engineering“) gegenüber nichttechnischen Elementen. Kundenbedürfnisse werden entweder verzerrt wahrgenommen oder gleich gänzlich ignoriert. Es stellt sich aber auch die Frage, wie man sie erforschen soll. Das Problem an den Kundenbedürfnissen ist, sie sind weder einheitlich noch einfach zu erkennen. Z.B. muss in Verbindung

mit dem Zeitpunkt des Auftretens im Markt zwischen aktuellen, latenten und zukünftigen Bedürfnissen unterschieden werden. Aktuelle und latente Bedürfnisse existieren bereits heute. Allerdings sind nur die aktuellen den Betroffenen auch bekannt. Im Rahmen der Innovationsplanung gilt es aber, vor allem die latenten und zukünftigen Bedürfnisse zu erkennen, da es gewöhnlich einige Jahre dauert, bis eine Innovationsidee als neues Produkt auf dem Markt eingeführt werden kann. Entscheidend für den Erfolg ist also, die Kundenproblemsituation zum Einführungszeitpunkt möglichst frühzeitig zu antizipieren [1].

Es stellt sich die Frage, wie man zu den Antworten kommt, die einem die Kunden nicht geben können. Zunächst gilt es, sich von den Produkteigenschaften zu lösen und die von den Kunden zu erfüllenden Aufgaben zu untersuchen. Kunden sind nicht an den Produkten und deren Eigenschaften interessiert, sondern an dem Nutzen, den diese bei der Lösung ihrer Aufgaben stiften. Entscheidend ist hierbei die Erkenntnis, dass die Aufgaben selbst weniger durch den Kunden bestimmt werden, sondern durch die Umstände, den Kontext, unter dem sie zur Erfüllung anstehen. Genau diese Umstände gilt es zu erforschen, denn sie stellen die funktionalen, emotionalen und sozialen Dimensionen der Aufgaben dar, unter denen Kunden ihre Kaufentscheidung treffen [2]. Der Verwendungskontext

liefert das Untersuchungsfeld, auf dem die Antworten nach den Kundenbedürfnissen zu finden sind. Dies gilt unabhängig von der Branche.

Der Grad der Nutzenstiftung, der durch das Marktangebot für die Aufgabenerfüllung erreicht werden kann, stellt in den Augen des Kunden dessen Wert dar. Die Orientierung auf Werte im Verwendungskontext der Marktangebote ist somit der entscheidende Schlüssel zum Verständnis von latenten und zukünftigen Kundenbedürfnissen, denn diese können dann auch ohne direkte Befragung erkannt werden.

Erhebliche Vorteile bei der Erforschung dieser Werte haben solche Unternehmen, bei denen die Wertorientierung bereits in ihrem Geschäftsmodell angelegt ist (Bild 1). Alle betrieblichen Prozesse lassen sich dahingehend überprüfen, in welchem Maße sie Beiträge zum Erkennen, zur Schaffung und zum Angebot von Werten leisten. Von besonderer Bedeutung wird in der Zukunft aber auch die konsequente Erweiterung des Ressourcenraumes durch Netzwerke sein, die in allen Stufen der Wertschöpfungskette, also auch als Innovationsnetzwerke zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Die Kundenintegration wird zunehmende Bedeutung sowohl auf der Marktseite als auch in der Erweiterung des Ressourcenraumes erlangen und somit praktisch an beiden Seiten der Wertschöpfungskette gleichzeitig zu finden sein, die letztlich zum Marktangebot führt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wonach sich der Wert eines Marktangebotes bemisst.

Der Wert (W) kann durch eine Gleichung einfach dargestellt werden:

$$W = \frac{\sum g_i \times a_i}{P}$$

Im Zähler findet sich das Wertangebot der Marktleistung, das sich aus der Summe der Attribute (a) und deren jeweiligem Gewicht (g) zusammensetzt. Attribute werden hierbei als Nutzenkomponenten des Marktangebotes verstanden, deren Auswahl, Kombination und (Wert-) Ausprägung die Hauptaufgabe bei der Gestaltung der Marktleistung darstellt. Relativiert wird das Wertangebot durch den zu zahlenden Preis (P). Der Wert des Angebotes ergibt sich also für den Kunden durch die einfache Relation zwischen Nutzen und Kosten.

Daraus ergeben sich Konsequenzen für das anbietende Unternehmen. Es wird in der Regel nur anbieten, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind. Erstens muss der Preis eine akzeptable Gewinnspanne gewährleisten und zweitens sollte sichergestellt werden, dass das Angebot längerfristig wiederholt, die Marktleistung also dauerhaft erbracht werden kann. Neben anderen Faktoren, wie z.B. Markteintrittsbarrieren, ist dies der Fall, wenn sich die Marktleistung schlecht imitieren lässt. Für Unternehmen ist es deshalb wichtig, dass ein Wertangebot einen überprüfbar und von Wettbewerbsangeboten differenzierbaren Wert

aufweist, der für die Marktpositionierung genutzt werden kann. Diese Eigenschaft ist deshalb Gestaltungsaufgabe des anbietenden Unternehmens. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht also immer dann, wenn ein

WertBedeutsames und Dauerhaftes Unterscheidungsmerkmal (WEBDUM) erzeugt werden kann. Dieses kann dann für die Marktpositionierung zum USP (Unique Selling Proposition) ausgebaut werden. Während der USP das Wertversprechen für den Kunden enthält, fließt in WEBDUM zusätzlich die Ressourcenkomponente ein.

WEBDUM führt demnach zu einem Kundennutzen, der aus den eigenen Kernkompetenzen entspringt und schlecht durch Mitbewerber imitiert werden kann. Oder aus der Sicht des Unternehmens: Vermeintliche Kernkompetenzen sind wertlos – und daher nicht als solche zu betrachten –, wenn sie sich nicht in schwer imitierbaren Kundennutzen umwandeln lassen.

## Die Entwicklung von Wertangeboten

Bei der Konzeption und Schaffung von Wertangeboten bieten sich für Unternehmen zwei prinzipielle Wege an [3]: Sie können entweder den Produktwert für die Kunden ausbauen, indem sie die kontextbezogene Kundenerfahrung erweitern, oder den Produktwert vertiefen, indem sie die Marktangebote individualisieren, um ihnen individuelle kontextbezogene Erfahrungen zu bieten. Dafür können Choice-Maps und Choice-Boards verwendet werden.

Kernpunkt eines Choice-Maps stellt die Analyse der Verbrauchskette beim Kunden dar. Sie hilft dem Unternehmen, die Wertkette in ihrem größeren Zusammenhang zu sehen. Hier müssen kontextbezogene Kundenbeobachtungen und spezielle Interviewtechniken die Hintergründe für die individuellen Verhaltensweisen aufdecken helfen. So kann beispielsweise empathische Kundenbeobachtung auf Produktmängel aufmerksam machen, unausgesprochene bzw. unbewusste Kundenbedürfnisse, alternative Verwendung der Produkte

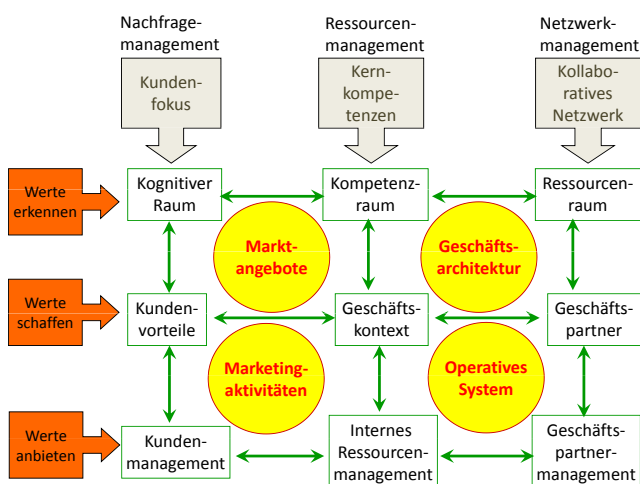


Bild 1: Ein wertorientiertes Geschäftsmodell [3].

und ungenutzte Kompetenzen eines Unternehmens offenlegen [4].

Während Choice Maps Unternehmen helfen, die Kaufentscheidungen ihrer Kunden besser zu verstehen, können sie mit Choice Boards den Nutzen ihrer Angebote verstärken. Bei Choice Boards handelt es sich um die Konfiguratoren der Mass Customization: ein interaktives System, das es Kunden ermöglicht, ihre Produkte selbst zu konfigurieren, indem sie aus einem Menü von Merkmalen, Komponenten, Preisen und Lieferoptionen auswählen [5]. In der Automobilindustrie und bei Computeranbietern wurde die Mass Customization mittlerweile zum Standard der Kundeninteraktion.

### Wertangebote und Risikoreduktion durch Kundenintegration

Somit gehen die Bedürfnisse des Kunden unmittelbar in die Leistungserstellung ein. Dieses Vorgehen klingt zunächst ungewöhnlich, stellt aber in Wirklichkeit lediglich die Anwendung der aus dem Dienstleistungsbereich lange bekannten Kundenintegration, ohne die eine Leistungserstellung dort gar nicht möglich wäre, auch auf andere Bereiche dar. Bereits 1993 wurde deshalb vorgeschlagen, die Trennung von Sach- und Dienstleistungen aufzugeben und stattdessen generell von Leistungsbündeln auszugehen, die sich einerseits nach der Ausgestaltung der betrieblichen Prozesse (zwischen autonom und integrativ),

andererseits nach der Ausgestaltung der Leistungsergebnisse (zwischen materiell und immateriell) unterscheiden lassen [6]. Hybride Leistungsbündel sind vor diesem Hintergrund dann kein neuartiger Leistungstyp, sondern ein lange bekanntes Phänomen mit allerdings zunehmender praktischer Relevanz.

Folgt man dieser Typologie der Marktleistungen (Bild 2), so ist un schwer zu erkennen, dass selbst in industriellen Bereichen, wo noch vor kurzem autonom-materiell produziert wurde, zunehmend integrativ-immaterielle Elemente den Wert des Leistungsbündels bestimmen. Wenn also Kundenintegration bei der Leistungserstellung faktisch kein Novum ist, so scheint es logisch, dass die dabei gewonnenen Erfahrungen im Umgang mit den betreffenden Kunden auch weitergehend genutzt werden sollten. Man kennt sie ja bereits und Informationen aus der Interaktion während der Leistungserstellung geben wichtige Hinweise auf die Bedürfnisse dieser Kunden. Nun scheint es nur noch ein kleiner Schritt zu sein, sie auch für die Entwicklung zukünftiger Marktangebote zu nutzen, sie in den Innovationsprozess direkt zu integrieren. Man braucht sie ja „nur“ danach zu fragen, was sie bisher noch nicht bekommen können und sie sich in Zukunft wünschen. Die Vermutung liegt nahe, dass dadurch das Flop-Risiko reduziert werden kann. Vorsicht ist allerdings

geboten, denn dieser Sprung geht zu kurz. Latente und gar zukünftige Bedürfnisse sind den Betroffenen nicht bekannt. Außerdem können sie die technologische Entwicklung und die Aktivitäten der Wettbewerber nicht oder nur unzureichend einschätzen.

Eventuell führt es weiter, den Entwicklungsprozess selbst zu betrachten. Der Innovationsprozess beginnt nicht mit der Entwicklungsphase, sondern mit der Suche nach Ideen. Kundenintegration sollte bereits hier ansetzen und insbesondere zur Ideengenerierung und -bewertung nutzbar gemacht werden. Dafür werden spezielle Kunden, sogenannte Lead-User benötigt. Diese haben bereits zukunftsweisende Bedürfnisse, die in die Konzeption von Leistungen eingebunden werden können. Lead-User sind in der Lage, auch solche Entwicklungen oder Trends frühzeitig wahrzunehmen, die für die Mehrheit der Kunden und eben auch für die anbietenden Unternehmen noch nicht erkennbar sind. Sie werden damit zu „Radaranlagen“ der Marktprognose. Der Lead-User-Ansatz lässt sich sogar dahingehend erweitern, dass Kunden nicht nur am Innovationsprozess beteiligt, sondern selbst zum Treiber von Innovationsprozessen werden. Die in der Mass Customization bereits erfolgreich eingesetzten Konfiguratoren können zu Gestaltungswerkzeugen (Toolkits) weiterentwickelt werden, sodass die Gestaltungsbereiche, die Freiheitsgrade und die Gestaltungsregeln stark ausgeweitet werden. Kunden lassen sich damit aktiv in die Ideenfindung einbeziehen. Der Hersteller stellt Werkstoffe und Fertigungsverfahren sowie das Gestaltungswerkzeug (Toolkit) zur Verfügung. Der Kunde kann individuell gestalten und innovative Produkte entwickeln. Insofern stellt die Toolkit-Idee eine Weiterentwicklung und Erweiterung des Lead-User-Ansatzes dar.

Allerdings muss darauf geachtet werden, dass die Gruppe der Lead-User und deren Bedürfnisstruktur nicht unreflektiert mit der Gesamtheit zukünftiger Anwender gleichgesetzt wird. Es ist durchaus möglich, dass sonst Produkte entwickelt werden, mit denen die Durchschnittsanwender nichts anfangen können, weil sie schlicht überfordert werden. Deshalb müssen in den späteren Phasen dann auch insbe-

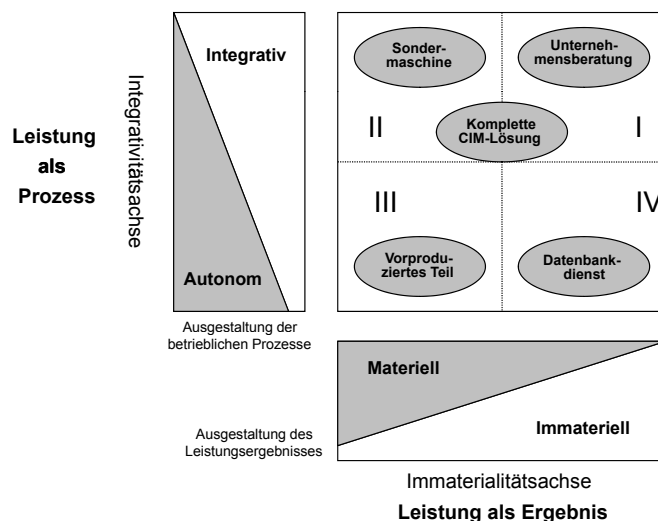


Bild 2: Leistungstypologie [6].

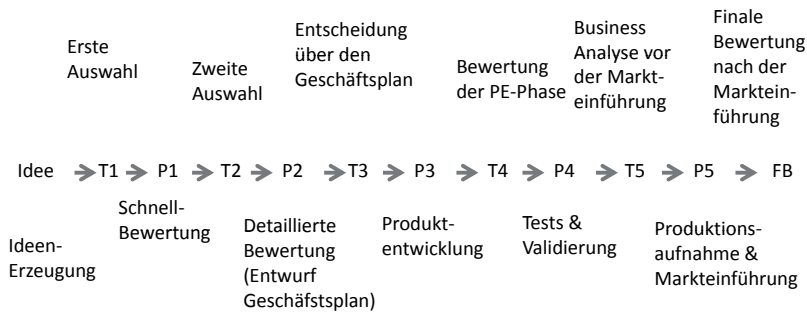


Bild 3: Stage-Gate-Modell [7].

sondere diese „Averaged-User“ konkrete Neuentwicklungen beurteilen, um eine statistisch abgesicherte Prognose der Akzeptanz in der gesamten Zielgruppe abgeben zu können. Die Markteinführung wird schließlich durch Meinungsbildner aktiv oder passiv begleitet.

## Kundenintegration in der Praxis

Kundenintegration ist nicht umsonst zu haben, sie muss angepasst an unterschiedliche Branchen sorgfältig geplant, organisiert und begleitet werden. In sensiblen Bereichen gilt es, das Abfließen von Wissen zu vermeiden. Gleichzeitig sollten Kunden zur (dauerhaften) Mitarbeit motiviert werden. Dabei ist Vorsicht angebracht; so sollte die Zusammenarbeit keinesfalls durch opportunistische Kundenbindungsabsicht bestimmt werden. Langfristig loyale Kunden sind ein wertvolles Gut und lassen sich nicht selten zu einem wichtigen Innovationspotenzial und damit echtem Wettbewerbsvorteil aufbauen. Hohe Kosten und Ressourcenabsorption können aber z.B. durch Anspruchsdenken die Folge sein. Auch stellt es sich oft als schwierig dar, eine Entwicklungszusammenarbeit zu beenden, ohne den Kunden in seiner Eigenschaft als Endabnehmer zu verlieren. Dies kann beispielsweise zu Konflikten mit dem Vertrieb führen.

Von großer Bedeutung für den praktischen Erfolg der Kundenintegration ist aber auch die Abstimmung mit dem Innovationsprozess selbst. Dazu scheint sich das Stage-Gate-Modell nach Cooper [7] am besten zu eignen. Klar definierte Phasen werden durch Mile-

stone-Reviews abgeschlossen, wodurch gleichzeitig die Freigabe der nächsten Phase erfolgt (Bild 3).

Während zu Beginn hauptsächlich Informationen über den Verwendungskontext bedeutsam sind, müssen diese im Projektablauf konkretisiert und Nutzenschätzungen einzelner Produktattribute präzisiert werden. Dabei hilft die Kategorisierung der einzubindenden Kundengruppen in Lead-User, Averaged-User und Meinungsbildner.

## Konsequenzen der Wertorientierung und Kundenintegration

Wertangebote, die auf überprüf- baren Kundennutzen aufgebaut sind, müssen in der Praxis stärker berücksichtigt werden. Die Wertorientierung des Unternehmens sollte bereits durch das Geschäftsmodell berücksichtigt werden, wodurch die betrieblichen Prozesse daran gemessen werden können, in wie weit sie helfen, Werte zu erkennen, zu schaffen und anzubieten. Bei der Gestaltung von Wertangeboten hilft die WEBDUM-Analyse, da sie neben dem Kundennutzen auch die Kernkompetenzen des Unternehmens berücksichtigt. Der Nutzen selbst ist nicht durch herkömmliche Methoden der Marktforschung zu bestimmen, da er sich insbesondere bei Neuprodukten an den latenten und zukünftigen Bedürfnissen der Kunden orientieren muss, diese aber den Kunden selbst oft nicht bekannt sind. Daher sind verschiedene Kundengruppen in definierten Abschnitten des Innovationsprozesses zu integrieren, um nicht nur die Flopraten bei Neuprodukten zu reduzieren, sondern um echte

Wettbewerbsvorteile durch Wissensvorsprünge generieren zu helfen.

## Literatur

- [1] Geschka, H.: Innovationsbedarfserfassung. In: Amelingmeyer, J., Harland, P.E. (Hrsg): Technologiemanagement & Marketing. Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements. Wiesbaden 2005. S. 381-401.
- [2] Christensen, C.M., Raynor, M.E.: Markt-orientierte Innovation. Geniale Produktideen für mehr Wachstum. Frankfurt New York 2004.
- [3] Kotler, Ph.: Marketing der Zukunft. Mit Sense & Response zu mehr Wachstum und Gewinn. Frankfurt (Main) 2002.
- [4] Leonard, D., Rayport, J.F.: Innovative Produkte durch empathische Kundenbeobachtung. In: Harvard Business Manager 19 (1997) 4, S. 119-128.
- [5] Bovet, D., Martha, J.: Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits. New York 2000.
- [6] Engelhardt, W.H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M.: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45 (1993) 5, S. 395-426.
- [7] Cooper, R.G.: Stage-Gate Systems: A New Tool For Managing New Products. In: Business Horizons, Jg. (1990) H., S. 44-54.

## Schlüsselwörter:

Kundenintegration, Hybride Leistungsbündel, Wettbewerbsvorteil, Innovationsmanagement

## Customer Integration and Hybrid Products

The development of value propositions is key for leverage technological intelligence. Meaningful and sustaining attributes for differentiation are able to contribute significantly to long term growth if they are based on a value oriented business model. Well known from Service Industries, customer integration could be applied to other industries for product development, too. Associated risks can be detected and subsequently managed.

### Keywords:

customer integration, hybrid products, competitive advantage, innovation management