

Management-Wissen

Markterfolg durch Kundennutzen im Malerhandwerk – Wissen Sie, was Ihre Kunden wirklich wollen?

„Oberstes Prinzip jedes marktorientierten Handelns ist es, Kundennutzen zu schaffen.“ Prägnanter als mit diesem Zitat des japanischen Ökonomen Kenichi Ohmae, der mit insgesamt 140 Veröffentlichungen unser heutiges Marketingwissen enorm bereichert hat, lässt es sich nicht ausdrücken, welche außergewöhnlich wichtige Rolle der Kundennutzen für den Markterfolg spielt.

Allerdings wird jener Kundennutzen, als notwendige Basis für eine strategische, zielgerichtete Planung, von vielen Malerbetrieben nicht deutlich genug erkannt. Und das kann er auch nicht, weil er bislang mangels Messbarkeit, für alle Beteiligten eher verschwommen wahrnehmbar ist. Maler nehmen an, dass sie Kundennutzen bieten, allerdings meistens aus der eigenen Sicht und nicht so, wie der Kunde ihn wahrnimmt.

Grundsätzlich gilt: Ein Kunde entscheidet sich stets für den Maler, der ihm den höchsten – von ihm wahrgenommenen – Nutzen bietet und verhilft damit dem Unternehmen zu wachsen.

Dass dies keine neue Erkenntnis ist, belegt ein Zitat des römischen Kaisers Marc Aurel, das fast 2000 Jahre alt ist: „Werde also nicht müde, deinen Nutzen zu suchen, indem du anderen Nutzen gewährst!“ Dennoch klafft oft eine große Lücke zwischen dem Anspruch vieler Malerbetriebe, kundenorientiert zu sein, und der Wirklichkeit.

Der amerikanische Chefredakteur der ‚Business Week‘, Lew Young, spitzte es verärgert folgendermaßen zu: „Der wichtigste, heute vernachlässigte Managementgrundsatz ist die Nähe zum Kunden. Seine Bedürfnisse zu erfüllen und seinen Wünschen zuvorzukommen: Darum geht es! Für allzu viele Unternehmen ist der Kunde zum lästigen Störenfried geworden. Sein unberechenbares Verhalten wirft wohl durchdachte strategische Pläne über den Haufen, seine Handlungen bringen die EDV durcheinander, und obendrein besteht er auch noch hartnäckig darauf, gekaufte Produkte müssten funktionieren!“

Informationsdefizite in Unternehmen

Viele Maler haben aus Gründen notwendiger Kostensenkung, um wettbewerbsfähig zu sein, Maßnahmen eingeleitet, die ihre Kunden alles andere als wertschätzen. Die Klagen über schlechten Service und mangelnde Qualität häufen sich, und der Kunde wechselt den Anbieter dementsprechend häufiger als früher. Bei immer mehr Malern setzt sich aber auch die Erkenntnis durch, dass sie den größten Kundennutzen bieten müssen, um die Nase vorn zu haben.

Und sie wollen das auch! Sie wissen, dass die persönliche Beurteilung des Kunden über Qualität, Preis oder Service über Erfolg oder Misserfolg ihres Unternehmens entscheidet. Kunden wissen genau, was sie wollen. Die Frage ist nur: Wissen Sie als Anbieter das auch? Dann, und nur dann, können Sie als Malerbetrieb auch langfristig erfolgreich im Markt bestehen. Genau an diesem Punkt bestehen jedoch oft enorme Informationsdefizite oder zumindest große Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung des Unternehmens und der Wahrnehmung des Kunden. Wenn Maler hier nicht klar sehen, können sie ihr Marketingbudget auch gleich verschenken.

In 4 Steps zu mehr Kundennutzen

Mit der Methodik der Kundennutzenanalyse („KNA“) lässt sich der Kundennutzen in einer bisher nicht gekannten Genauigkeit bestimmen. Sie sorgt mit ihren methodischen Vorgaben dafür, dass im weitesten Sinne alle Einflussgrößen auf eine Kaufentscheidung sicher erfasst werden. Von besonderem Interesse ist hierbei die Marktposition eines Anbieters, deren Bedeutung für Markterfolge bislang grob unterschätzt wird. Nur allzu oft entscheidet sich ein Kunde für ein schlechteres Produkt, wenn es von einer starken Marktposition des Anbieters getragen wird.

Die Kundennutzenanalyse hilft Unternehmen, dafür einen klaren Blick zu bekommen. Je genauer man den Kundennutzen kennt, umso besser kann man seine eigenen Markterfolgspotenziale aktivieren. Folgende Bereiche geben Aufschluss darüber, wie hoch der Kundennutzen tatsächlich ist bzw. wie er vom Kunden eingeschätzt und anerkannt wird:

Money makes the world go round... aber der Preis ist nicht alles

Kunden achten natürlich auf die Preisgestaltung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Für Qualität sind die meisten Kunden jedoch bereit, deutlich mehr Geld auszugeben. Trotzdem werden in den meisten Fällen und je nach Höhe der Ausgaben Angebote von Mitbewerbern verglichen. Allein ausschlaggebend ist der Preis jedoch nicht. Gerade über „Leistungspakete“, z. B. bestehend aus Finanzierung, Beratungsleistungen, einem überragenden Service, Entwicklungszusammenarbeit können sich Unternehmen gegenüber ihrem Wettbewerb profilieren. Genau diese Gestaltungsmöglichkeiten legt eine Kundennutzenanalyse offen und bietet dadurch die Möglichkeit, sich zu differenzieren..

Kunden müssen gehegt und gepflegt werden... Leistungspakete generieren Differenzierung

Sehr viel Wert legen Kunden auf den Service. Wenn ein Unternehmen hervorragenden Service bieten kann (am besten persönlich und zeitlich nah am Problem), dann sieht der Kunde einen höheren Anschaffungspreis als gerechtfertigt an, weil er weiß, dass er bei einem Problem nicht alleine gelassen wird. Ein ganz wichtiger Punkt für Kunden ist z. B. die Kulanz. Es kann schon einmal vorkommen, dass ein Produkt fehlerhaft ausgeliefert wird oder kurz nach der Garantiezeit den Geist aufgibt. Entscheidend ist bei einer solchen Reklamation aber die Reaktion des Unternehmens. Wer einmal die Erfahrung gemacht hat, dass er abgewimmelt wird und kein Entgegenkommen bezüglich Reparaturen oder Schadensersatz erfährt, der ist für das Unternehmen meist nicht nur verloren, sondern kann sich zum „Negativum“ entwickeln: Er gibt seine schlechten Erfahrungen weiter und kann so für einen dauerhaften Imageschaden sorgen. Kundennutzen zu bieten, bedeutet in diesem Zusammenhang, ein spezielles Leistungspaket aus einer Erlebnisberatung, einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis sowie einem persönlichen After-Sales-Service zu schnüren.

Sex sells: Achten Sie auf Ihre Marktposition!

Mit der Marktposition verbinden sich Dinge, wie Marke, Referenzen, Kundenbeziehungen, Vertrieb, Kommunikation u. a. Auch wenn vielen Kunden das nicht bewusst ist, so spielt der Point of Sale eine größere Rolle als sie denken. Das Sprichwort „Das Auge isst

mit!“ können Unternehmer wörtlich nehmen. Sind Produkte optimal platziert? Wie attraktiv ist der Verkaufsraum gestaltet, wie funktionell ist er für Kunden? Wie informativ sind die Homepage und/oder Flyer? Steht ein Ansprechpartner zur Verfügung? Lange Wartezeiten nehmen nur noch wenige Kunden in Kauf und sie legen Wert auf hervorragende Beratung. Das Auftreten des Verkäufers ist dabei nicht zu unterschätzen. Bei der Marktposition spielt gerade der Aufbau einer persönlichen Kundenbeziehung durch einen ebenso begeisterten wie begeisternden Verkäufer eine entscheidende Rolle. Wichtig für Kunden ist, ob sie den Verkäufer als kompetent einschätzen und ob er ihre Bedürfnisse erkennt oder zumindest versucht, diese durch Fragen herauszufinden. Kunden machen sich nicht die Mühe, wirklich alle Details eines Produktes oder einer Dienstleistung (= Produktnutzen) zu betrachten. Sie schauen sich vielleicht zwei bis drei Aspekte an und entscheiden dann über die Marktposition, die im Augenblick des Kaufs deutlich von der Person der Verkäufers beeinflusst wird.

Vom positiven Image zur Marke

Kaufkriterien sind nach wie vor die Marke, das Image, der Bekanntheitsgrad eines Produktes oder die Referenzen eines Unternehmens. Im diesem Feld unterscheidet sich die Selbsteinschätzung von Firmen oft von der Fremdeinschätzung der Kunden. Zudem sind diese Größen variabel und müssen deshalb ständig gepflegt werden. Und zu guter Letzt: Manche Unternehmen bieten einen Nutzen, der für den Kunden völlig uninteressant ist. Denken Sie zum Beispiel an die Finanzierung eines Haushaltsgerätes oder Autos bei einem solventen Kunden, der sofort bezahlt. Diesen Blindnutzen würdigt der Kunde nicht. Der Kunde wählt das Unternehmen, das ihm den größten, vom ihm tatsächlich wahrgenommenen, Vorteil bietet.

Blick auf das Wesentliche: Vom Preis- zum Nutzenkampf

Unternehmer sollten ihren Blick für das Wesentliche schärfen. Wenn sie die Bedürfnisse ihrer Kunden besser erkennen, können sie ihre Marketingziele präziser formulieren. Sie laufen dann nicht ins Leere oder genauer gesagt, am Kunden vorbei. Aktionen am Markt lassen sich effizienter umsetzen, wenn ein Unternehmen seine Stärken und Schwächen kennt. Die Kundennutzenanalyse (KNA) erlaubt die Erarbeitung eines maßgeschneiderten Paketes von systematisch ermittelten und kostenoptimierten Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsstärke.

Stellt sich beispielsweise heraus, dass die Preisgestaltung aus der Sicht des Kunden zu hoch ist, kann ein Unternehmen dies z. B. durch bessere Leistungen an anderen Stellen ausgleichen. Vergleichbar mit einem System kommunizierender Röhren, steigt mit einem besseren Service (sprich Kundennutzen, wie ihn der Kunde positiv wahrnimmt) auch der Preis, das heißt Kunden sind bereit, für ein durchaus vergleichbares Produkt oder eine Leistung mehr zu bezahlen. Unternehmen machen sich durch eine systematische und aufgrund der Analyse auch strategisch gesicherte Ausrichtung auf den Kundennutzen deutlich unabhängiger vom üblichen Preiskampf. Unternehmen erfahren nicht nur, wo etwas getan werden muss, sondern auch, in welchem Umfang. Sie können ihre Produkte kundengerechter entwickeln oder ihre Vertriebssteuerung effizienter gestalten. Sie erfahren mehr über ihre Kunden und damit über ihre Chancen und Risiken.

Der Kundennutzen ist ein sehr komplexes Gebilde, das nicht einfach

zu erfassen ist. Die Bedürfnisse des Kunden und die Leistungen eines Malerbetriebes müssen zueinander passen, wie ein Schlüssel zum Schloss. Wer die Wünsche der Kunden aus den Augen verliert, wird über kurz oder lang auch die Kunden verlieren. Menschen spüren es, wenn es das ehrliche Anliegen eines Malers ist, ihnen das Leben leichter oder angenehmer zu machen und zu bereichern. Sie danken es durch Treue und die Bereitschaft, den Preis zu zahlen, den die Leistung wert ist. Markterfolge werden durch einen überragenden Kundennutzen gemacht. Darum ist der Kundennutzen auch die entscheidende Größe für die Gestaltung zukünftiger Markterfolge.

Zum Autor:

Dr. Jochen Schauenburg begann seine Karriere als Entwicklungsingenieur im Flugzeugbau. Er war für Avco Lycoming, Boeing und Keiper, zuletzt als Leiter Marketing und Vertrieb Umweltsysteme bei Dornier, tätig. 1996 machte er sich als Unternehmensberater mit seiner Firma ‚Schauenburg Consulting‘ selbständig. Dr. Schauenburg hat im Laufe seiner Karriere erfahren, dass der Kundennutzen im Mittelpunkt aller Aktivitäten eines Unternehmens stehen muss, um die eigene Wettbewerbsstärke zu erhöhen. Weitere Infos erhalten Sie unter:

www.schauenburg-consulting.de oder www.schmidtcolleg.de