

vocatus: ■ ■

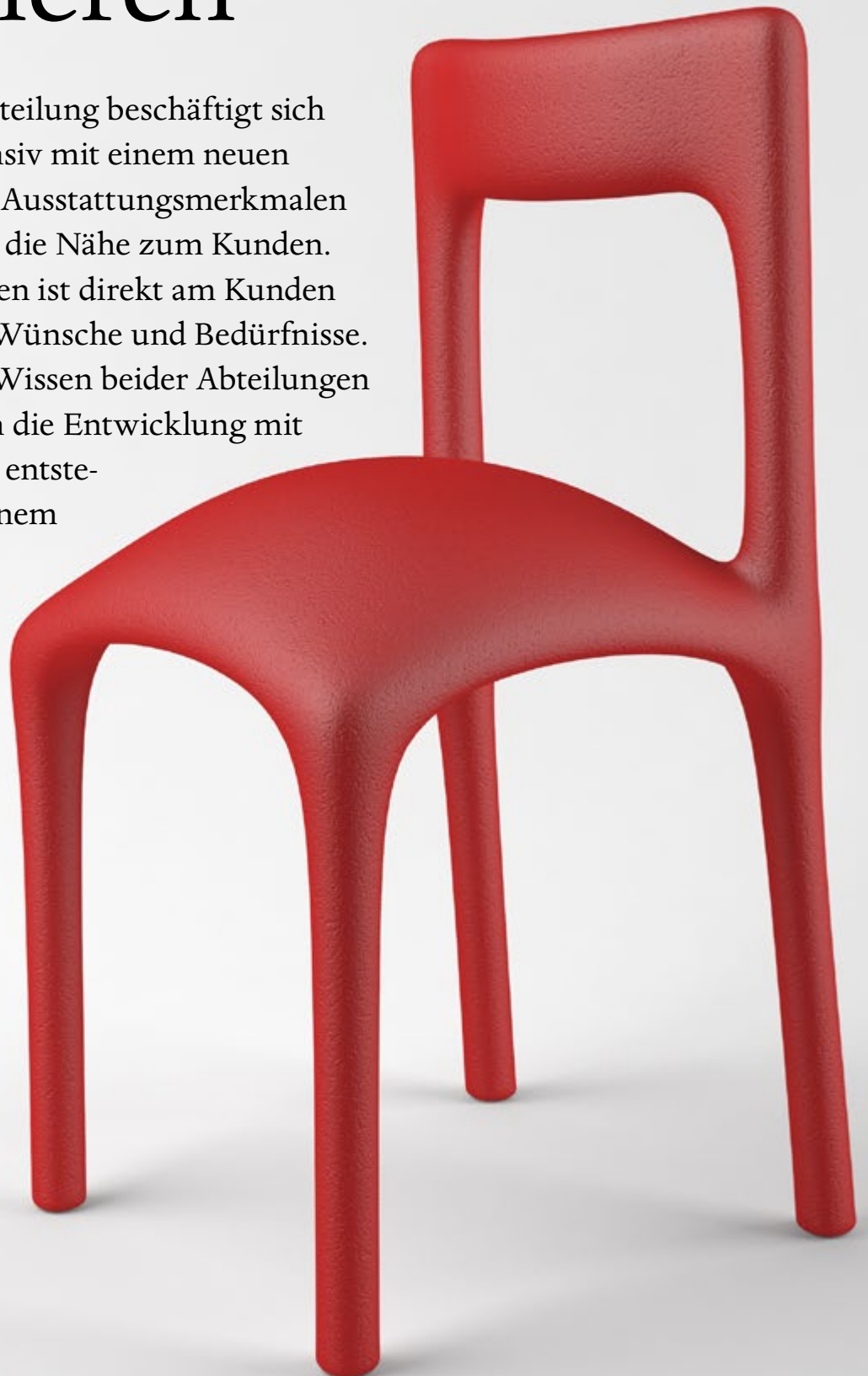


Der Kunde in der Produktentwicklung

In der Theorie sollen die Kundenwünsche in die Produktentwicklung einfließen. In der Praxis klappt das selten. Wir zeigen, wie Unternehmen den Kunden erfolgreich in die Entwicklung einbeziehen. Das Ergebnis: Attraktivere Produkte zu niedrigeren Kosten.

„Am Nerv des Kunden“: Produktentwicklung optimieren

Die Entwicklungsabteilung beschäftigt sich typischerweise intensiv mit einem neuen Produkt und dessen Ausstattungsmerkmalen – allerdings fehlt ihr die Nähe zum Kunden. Der Vertrieb hingegen ist direkt am Kunden und weiß um seine Wünsche und Bedürfnisse. Schafft man es, das Wissen beider Abteilungen zu vereinigen und in die Entwicklung mit einfließen zu lassen, entstehen Produkte mit einem hohen Nutzenwert für den Kunden.



Jeder Kunde fragt sich bei einer Kaufentscheidung bewusst oder unbewusst: „Was habe ich davon und was kostet mich das?“ Der Erfolg eines neuen Produktes hängt also von der Balance zwischen dem Nutzen für den Kunden und dem Preis des Produktes ab. Erstaunlicherweise wird jedoch in sehr vielen Unternehmen die Meinung des Kunden nicht systematisch in die Entwicklung neuer Produkte einbezogen. Produktentwickler orientieren sich stattdessen oft an den Angeboten der Wettbewerber und errechnen dann

Vertrieb und Entwicklung haben oft keine gemeinsame Gesprächsebene.

den geplanten Verkaufspreis auf Basis der Kosten und der geplanten Marge. Der Nutzen für den Kunden oder gar die Zahlungsbereitschaft spielt im Entwicklungsprozess eine zu geringe Rolle. Das Ergebnis: Der Vertrieb funktioniert nur halb so gut, wie er könnte – und Gewinne fallen oft niedriger aus, als möglich.

Die Wünsche des Kunden kommen in den wenigsten Unternehmen unverfälscht und zusammengefasst bei Forschung und Entwicklung an. Die Schuld trifft dabei weder den Marketing- oder Vertriebsbereich noch die Produktentwicklung: Häufig fehlt ganz einfach die Gesprächsbasis. Doch das führt zu erheblichen Schnittstellenverlusten.

Die Schnittstelle zwischen Marketing/Vertrieb und der Entwicklung ist daher nicht umsonst eine der schwierigsten überhaupt. So reden die Verantwortlichen aus Vertriebsorganisation und Entwicklung oft aneinander vorbei, weil sie zu wenig über die Prozesse und Anforderungen der jeweils anderen Seite wissen. Kundeninformationen sind häufig nicht systematisch erfasst oder werden zu abstrakt formuliert. Das erschwert es den Entwicklern, die Ergebnisse des Marketings in konkrete Anforderungen zu übersetzen.

Auf der anderen Seite fühlen sich viele Entwickler als die besseren Kundenversther, weil sie sich sehr intensiv mit dem Produkt auseinandersetzen. Gleichzeitig sind sie aber auch auf die Erfahrung der Vertriebskollegen angewiesen,

um mit den „richtigen“ Volumen- und Preisprognosen den Business Case zum Fliegen zu bringen. Die Folge sind emotionale und bauchgesteuerte Diskussionsschleifen, bei denen die gleichen Entscheidungen immer wieder neu auf den Tisch kommen – mit sich ständig ändernden Ergebnissen.

Auch wenn die beiden Bereiche miteinander reden, kann der Vertrieb in der Regel die konkreten Fragen der Entwicklung nicht im Detail beantworten. Ein Beispiel: Der Entwickler will bei der Neuentwicklung einer Klimaanlage wissen, ob eine Zeitsteuerung als neues Feature einen Zusatzpreis von 28 Euro zur Deckung der Herstellkosten rechtfertigt. Und das für ein neues Modell, das in 3 Jahren auf dem Weltmarkt eingeführt werden soll. Wie sollen der Vertrieb oder das Marketing so eine Frage valide beantworten können?

Die entscheidende Frage lautet also: Wie kann schon während der Produktentwicklung der Kundenwert von Produktmerkmalen quantifiziert und systematisch in die Entwicklung mit einbezogen werden? Denn erst dann können Hersteller genau die Produkte entwickeln, die zu einem bestimmten Preis von den Kunden auch gewünscht und damit gekauft werden.

Die Lösung bietet der Ansatz des Value-based Product Designs. Hier wird eine einheitliche „Kundenwährung“ zugrundegelegt. Mit ihr kann der Kundenwert in das harte Kennzahlen-System der Entwicklung (Kosten, Gewicht etc.) integriert werden. Damit erhält die Produktentwicklung ein

Der subjektive Kundenwert muss in die harten Kennzahlen der Entwicklung integriert werden.

valides und direkt nutzbares Messsystem für den Kundenwert. Unternehmen treffen damit deutlich schnellere, transparentere und tragfähigere Produktentscheidungen. Die hier vorgestellte Methodik von Vocatus trägt also wesentlich dazu bei, die Kundenstimme in die Produktentwicklung zu integrieren. In den folgenden beiden Artikeln wird dies am Beispiel der Fahrzeugentwicklung im Automobilbereich dargestellt.

Wertorientierte Produktentwicklung im Automobilbereich

Im Automobilbereich müssen in der Regel aus einem Land heraus Fahrzeugkonzepte entwickelt werden, die für Kunden auf der ganzen Welt passen. Plattform- und Baukastensysteme schränken die Möglichkeiten zur Produktdifferenzierung deutlich ein. Deshalb ist es umso wichtiger, bei den verbleibenden Freiheitsgraden den „Nerv des Kunden“ zu treffen.

Fahrzeuge werden heute nicht mehr für einen bestimmten, klar definierten Kundentyp entwickelt. Vielmehr müssen Kunden aus ganz unterschiedlichen Kulturen und Markt-

Was ist Kunden wirklich wichtig – und wofür zahlen sie welchen Preis?

situationen mit immer neuen Fahrzeugkonzepten bedient werden. Dabei unterscheiden sich die Präferenzen aus unterschiedlichen Regionen zum Teil deutlich. So reicht es beispielsweise für die meisten amerikanischen Märkte aus, ein neues Fahrzeug nur mit Benzinmotor und ohne die Option eines Dieselmotors anzubieten. In Europa würde man mit dieser Strategie jedoch die Hälfte des Marktes nicht adressieren. Auch bei anderen Kriterien ergeben sich fundamentale

Unterschiede. Während in manchen Ländern die Sicherheit ganz klar im Vordergrund steht, ist in anderen Ländern der Verbrauch eines der wichtigsten Entscheidungskriterien.

In der Entwicklung fehlen dabei oftmals die notwendigen Informationen darüber, welche Produkteigenschaften in anderen Märkten und Kulturkreisen wie relevant sind. Abstrakte Marktstudien, die dann häufig zu Rate gezogen werden, helfen wenig: Denn was sagt zum Beispiel die Anforderung, „den demographischen Wandel in der Produktentwicklung zu berücksichtigen“, dem Entwickler über die konkrete Gepäckraumauslegung eines neuen Kleinwagenmodells?

Um der Modellvielfalt bei gleichzeitiger Verkürzung der Entwicklungszyklen im Automobilbereich zu begegnen, setzen sämtliche Hersteller heutzutage auf Plattform- und

Baukastensysteme. Diese Systeme schränken allerdings die Freiheitsgrade zur Produktdifferenzierung ein. Deshalb ist es umso wichtiger, den „Nerv des Kunden“ mit den verbleibenden Freiheitsgraden zu treffen.

Wenn in frühen Phasen der Produktstrategie Informationen zu Zielsegmenten genutzt werden, stammen diese Daten oft aus entwicklungsfernen Bereichen wie Marketing und Mediaplanung. Diese zum Beispiel Milieu-basierten Segmente sind zwar gut geeignet, die Vermarktung eines bereits definierten Produkts zu unterstützen. Sie lassen aber in der Regel keine Schlüsse zu, wie das Produkt konkret aussehen soll.



Nur wenn der Kundenwert von Anfang an verwendet wird, um zu segmentieren und Zielkunden zu identifizieren, lässt sich eine valide Aussage darüber treffen, wie sehr es z.B. dem „Modernen Performer“ auf Design, Fahreigenschaften, Innenraumvariabilität oder Wirtschaftlichkeit ankommt, sprich: Mit welchen konkreten Fahrzeugkonzepten die Zielsegmente wirklich begeistert werden.

Sind für die zu adressierenden Zielsegmente die Fahrzeugkonzepte grob beschrieben, benötigt die Produktentwicklung einen Ansatz, mit dem schnell und pragmatisch bewertet werden kann, wie der Kunde auf unterschiedliche Produktausprägungen und -inhalte reagiert. Insbesondere während der Konzeptentwicklung bei der Definition der Lastenhefte tun sich Hunderte solcher Fragestellungen auf.

Zunächst ist es wichtig, dass der Kundenwert in einem System vorliegt, das die Sprache der Entwickler spricht. Die Arbeit von Entwicklern wird anhand von quantitativen Kennzahlen gesteuert. Im Fokus stehen hier detaillierte Spezifikationen sowie Kostenziele (Herstellkosten, Investitionen, Werkzeugkosten etc.) oder quantitativ gut erfassbare Qualitätsgrößen (Gewährleistungskosten, Pannenhäufigkeiten etc.). Diese Größen werden in einem sehr stringent getakteten Entwicklungsprozess mit klar definierten Meilensteinen integriert. Das Problem: Da der Kundenwert in der Regel nur in qualitativen (oftmals „vagen“) Produktanforderungen vorliegt, wird er oft systematisch geringer priorisiert.



Grafik 1:

Der Kunde trifft in der Befragung eine Vielzahl von Entscheidungen, wie sie auch im realen Kaufprozess auftreten.

Am attraktivsten			Am unattraktivsten	
<input type="radio"/>		Sitzbank teilbar, ebener Kofferaumboden		<input type="radio"/>
Am attraktivsten			Am unattraktivsten	
<input type="radio"/>	A	CD-Radio mit Navi und 6 zusätzlichen Boxen		<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	B	Xenon-Licht, LED-Tag- und Kurvenlicht		<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	C	Ledersitze mit Heizung		<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	D	Klimaautomatik mit Zonenregelung		<input checked="" type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	E	6l Verbrauch		<input type="radio"/>

Quelle: Vocatus
2015

Das Ziel muss daher sein, ein „hartes“ Messsystem zu installieren, das den Kundenwert als Entscheidungsgröße einfließen lässt. Dadurch können regelmäßige Trade-Off Entscheidungen unter Berücksichtigung des Kundenwerts getroffen werden (zum Beispiel Kundenwert vs. Herstellkosten). Denn Entwickler brauchen schnell verlässliche Antworten auf Fragestellungen wie beispielsweise: Welche Bedeutung hat die Kofferraumauslegung im Vergleich zur Beschleunigung, zum Bedienkonzept oder zu Fahrerassistenzsystemen? Plakativ ausgedrückt: Möchte der Kunde für dieses Fahrzeugkonzept eher 20 l mehr Kofferraumvolumen oder einen Motor mit 20 PS mehr Leistung haben? Wenn diese Informationen verfügbar sind, kann bei festgelegten Zielkosten das Budget so eingesetzt werden, dass ein maximaler Kundenwert erzielt wird.

Die Basis für das Messsystem des Kundenwerts liefert eine empirische Studie. Intelligent gelöst handelt es sich dabei um dieselbe Studie bzw. eine kompatible Logik, auf deren Basis die Zielsegmente der Produktstrategie identifiziert

wurden.

Das gesamte Fahrzeug wird dabei in Eigenschaften „zerlegt“, die von der Techniker- in die Kundensprache übersetzt werden: Denn Produkteigenschaften müssen den Kunden so zur Bewertung vorgelegt werden, wie sie die Kunden auch in der realen Kaufentscheidung erleben. Nur dann

Entwickler benötigen schnelle Aussagen zur Relevanz aus Kundensicht

können sie eine valide Bewertung abgeben. Die valideste Messung des Kundenwerts ist diejenige, die die tatsächlichen Entscheidungen der Kunden realitätsnah abbildet. Das heißt: Kunden-Entscheidungen werden im Vorfeld der Herstellung simuliert – Erkenntnisse aus dieser Simulation fließen direkt in die Entwicklung ein.

Eine Bewertung von zu abstrakten oder zu starren Nutzen dimensionen („Sind Fahrleistungen wichtiger als Wirtschaftlichkeit?“) ist dagegen wenig zielführend. Manch ein Kunde versteht unter Fahrleistung die Beschleunigung, während

ein anderer damit die Reichweite oder gar den Fahrkomfort verbindet.

Mit dem MaximumDifference Scaling (MaxDiff), einer Conjoint Variante, liegt der Marktforschung ein erprobtes und einfach umzusetzendes Tool vor, bei dem die Kunden eine Reihe derartiger Ausstattungsentscheidungen treffen.

Welche Produktmerkmale spielen für Kunden eine Rolle?

Dabei wird die konkrete Bewertung von Ausstattungsoptionen simuliert, wie sie der Kunde etwa beim Ausfüllen eines Konfigurators im Internet oder beim Händler vor Ort vornehmen würde. Der Kunde trifft also in der Befragung eine Entscheidung, die möglichst nahe an der Entscheidung ist, die er auch beim tatsächlichen Kauf des Fahrzeuges treffen würde (siehe Grafik 1).

Dieser Ansatz liefert für jede getestete Fahrzeugeigenschaft und Ausstattungsvariante den Kundennutzen in einer reproduzierbaren und transparenten Währung, die gleichberechtigt zu anderen Kennzahlen Eingang in den Entwick-

lungsprozess findet. Aus Zeit- und Kostengründen kann nicht für jede Entscheidung, die einen Einfluss auf das Fahrzeugkonzept hat, eine eigene Marktforschungsstudie beauftragt werden.

Auf der Grundlage der empirischen Studie zum Kundenwert können mit geeigneten Heuristiken aber auch solche Produktmaßnahmen bewertet werden, die nicht selbst in der Studie abgefragt wurden. Dies geschieht direkt (zum Beispiel: „Eine umklappbare Rückbank verringert den Sitzkomfort für den fünften Passagier und steigert die Innenraumflexibilität, der Netto-Kundenwert entspricht also der Differenz zwischen dem Gewinn an Flexibilität und dem Komfort-Verlust der Mitfahrer“) oder durch Analogiebildung (zum Beispiel „Ein Totwinkelassistent hat einen vergleichbaren Kundennutzen wie eine sehr gute Sicht nach hinten“).

Auf dieser Basis ist es für die Entwickler einfach, eine Abwägung zwischen verschiedensten Ausstattungselementen vorzunehmen und so ein Fahrzeug zu entwickeln, das günstiger ist und einen höheren Kundenwert hat. Ein konkretes Beispiel einer solchen Produktoptimierung findet sich im nächsten Artikel.



Attraktiveres Produkt zu niedrigeren Kosten

Durch die Quantifizierung der Kundenstimme können gleichzeitig die Produktionskosten gesenkt und der Kundenwert erhöht werden. Außerdem werden Parallelentwicklungen und teure Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt des Entwicklungsprozesses vermieden.

Wie wirken sich Änderungen am Produkt genau auf die Kaufentscheidung des Kunden aus? Valide Informationen sind der Schlüssel, um die Kundenstimme nachhaltig im Entwicklungsprozess zu verankern. Das Value-based Product Design von Vocatus liefert für alle getesteten Ausstattungsmaßnahmen sehr konkret Nutzenwerte auf einer einheitlichen Skala. So wird für Entwickler und Produktmanager deutlich, wie konkrete Produktmaßnahmen die Fahrzeugschubstanz und damit den Kundenwert beeinflussen. Damit kann konkret beantwortet werden, welcher Zusatzwert generiert wird, wenn ein zusätzliches Merkmal in das Produktkonzept aufgenommen wird. Ebenso kann konkret beantwortet werden, welcher Wertverlust in Kauf genommen wird, wenn ein Merkmal aus dem Konzept entfernt wird. Der Effekt: jeder Schritt der Produktentwicklung erfolgt auf Basis eines empirisch belegten Konzepts zur Steigerung des Kundenwerts.

Systematisch angewendet entsteht so eine umfangreiche Bibliothek des Kundenwissens über Fahrzeugsegmente und Eigenschaften hinweg. Unbedingt zu beachten ist bei

der Erhebung auch, wie stark ein Kunde ein bestimmtes Merkmal überhaupt wahrnimmt. Ebenso wichtig ist es abzuschätzen, ob Standards betroffen sind, d. h. erwartet der Kunde dieses Merkmal in dem betrachteten Segment? Oder handelt es sich vielleicht in diesem Segment um ein Alleinstellungsmerkmal, das beim Kunden eine hohe Aufmerksamkeit hat und er damit für das Fahrzeug begeistert werden kann?

Das Messsystem liefert zuverlässige und zugleich präzise Informationen über das prognostizierte Entscheidungsverhalten der Kunden. So ist es nun möglich, die Kosten eines

Parallelentwicklungen und teure Änderungen werden vermieden.

Fahrzeuges durch das Weglassen wenig nutzstiftender, aber teurer Elemente gezielt zu senken. Gleichzeitig lässt sich der Kundenwert durch das Hinzunehmen vieler nutzstiftender und kostengünstiger Merkmale steigern.

Die Grafik 2 (Seite 8) zeigt illustrativ ein Beispiel aus der Entwicklung eines neuen Automobils. Zu Beginn kostet das Auto 13.300 Euro und hat einen bestimmten Kundenwert. Dann

Fall ist das beispielsweise ein Head-up Display in Farbe oder eine elektrische Parkbremse. Im Ergebnis entsteht daraus ein Fahrzeug, das im Vergleich zum Ausgangsmodell 300 Euro weniger kostet und gleichzeitig den Kundenwert deutlich erhöhen konnte.

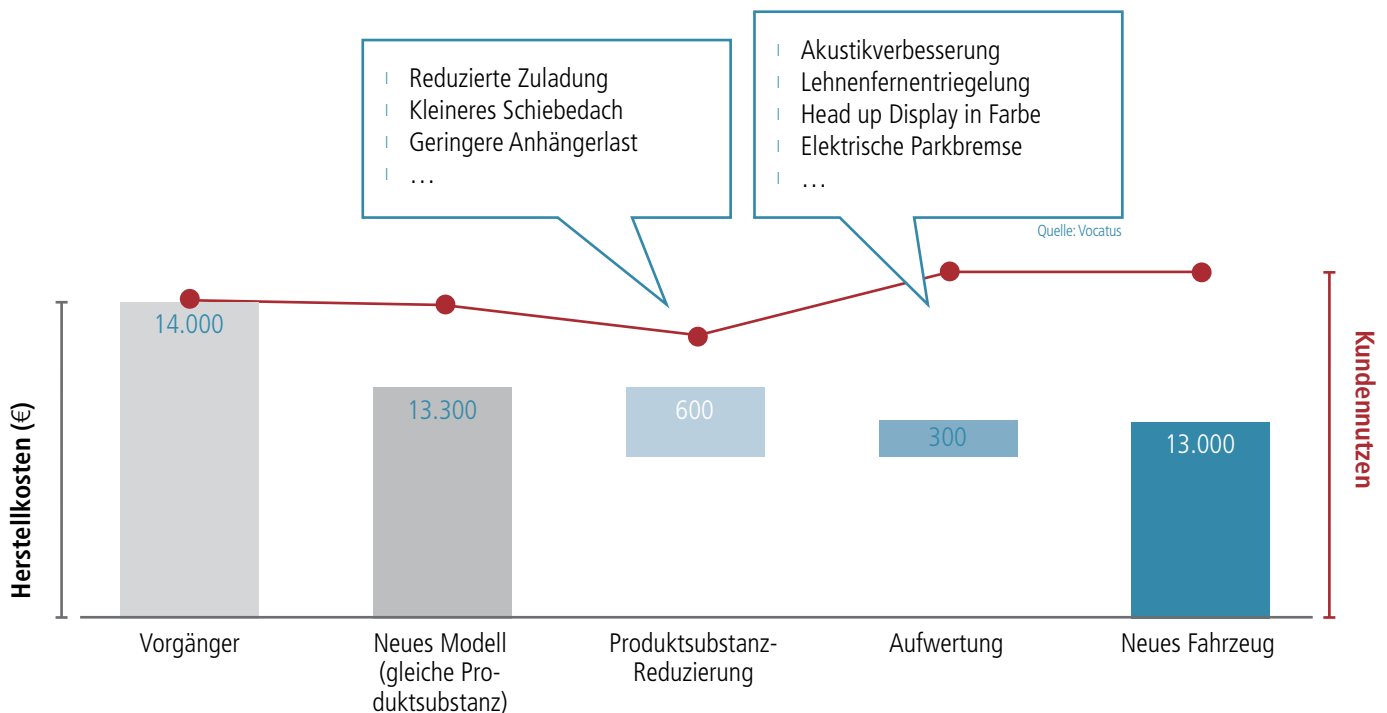
Das Ergebnis: Geringere Produktkosten bei höherer Produktattraktivität.

werden systematisch diejenigen Elemente entfernt, die den Kundenwert nur wenig absenken, aber eine hohe Kostensparnis in der Fertigung bewirken. In diesem Fall wird beispielsweise die Zuladung reduziert, das Schiebedach verkleinert und die zulässige Anhängelast verringert. Danach werden diejenigen Elemente hinzugefügt, die den Kundenwert deutlich erhöhen, aber im Verhältnis nur wenig kosten. In diesem

So wird der Kundenwert der Maßnahmen in das monetäre Zielsystem und den Entwicklungsprozess integriert und direkt den entsprechenden Herstellkosten gegenübergestellt. Durch frühzeitige Identifikation der aus Kundensicht besten Lösung können die Entwicklungskosten gesenkt werden, weil Parallelentwicklungen und kostspielige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt im Entwicklungsprozess vermieden werden können. Das Ergebnis: Geringere Herstellkosten bei höherer Produktattraktivität.

Grafik 2:

300 Euro weniger Herstellkosten bei gleichzeitig höherem Kundenutzen



„The Uncomfortable“ von Katerina Kamprani

Katerina Kamprani, Architektin aus Athen, zeigt mit ihrem Kunst- und Designprojekt „The Uncomfortable“ Produkte des täglichen Gebrauchs, denen sie ein neues, allerdings unbrauchbares Design verpasst hat.

Durch eine Neuinterpretation der unsichtbaren Designsprache unserer häuslichen Realität verändert „The Uncomfortable“ die Eigenschaften simpler Alltagsobjekte und fordert so unsere Erwartungen von Funktionalität heraus. Etablierte Begriffsmodelle werden durchbrochen und dank fehlerhaftem Design lernen wir das Konventionelle zu schätzen. Die Semiotik des ursprünglichen Objekts wird beibehalten, der Beobachter jedoch wird bei dem Versuch, sich den Gebrauch des Objektes vorzustel-

len, getäuscht, seine Erwartungen bleiben unerfüllt und die Alltagsobjekte erhalten eine eigenartige, absurde, oft surreale Beschaffenheit.

Katerina Kamprani hat ihre Arbeiten bereits bei zahlreichen griechischen Designkonferenzen präsentiert und an Gruppenausstellungen in Mailand, Berlin und Brüssel teilgenommen.

Auch online wurde ihr Projekt von zahlreichen Medien verbreitet, darunter CNN, Huffington Post Arts & Culture, 9GAG, BuzzFeed, WIRED und GIZMODO. Außerdem erschienen Bilder ihrer Arbeit in Printmedien wie der Zeitschrift BRAND aus Hongkong und DAS MAGAZIN aus Berlin.



vocatus:

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Beratungs- und Marktforschungsunternehmen, das sich auf Entscheidungsanalyse, Preisoptimierung, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment spezialisiert hat. Höchsten Stellenwert bei allen Projekten haben problemorientierte Lösungen, konkrete Empfehlungen und effiziente Umsetzbarkeit der Ergebnisse.

Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus bereits mehrfach international ausgezeichnet.

Vocatus ist aktives Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

Impressum

Herausgeber:

Vocatus AG

Oppelner Straße 5

82194 Gröbenzell/München

Telefon: 0049 8142 5069-0

E-Mail: beratung@vocatus.de

Redaktion:

Anja Weber, Andrea Amberg

Konzeption:

Wegener Werbung GmbH

Gestaltung: Strukturplan



vocatus:

informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends, innovative Methoden und relevante Erkenntnisse für Entscheider. Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de