



## Mit den Augen des Kunden sehen – Den Kundennutzen im Visier

Gefühle und individuelle Wertevorstellungen des Kunden sind mittels klassischer Marktforschung nur schwer zu erfassen. Das ISG Institut St. Gallen hat einen Ansatz für die Operationalisierung von Kundennutzen und das IT-gestützte Controlling „weicher“ und „harter“ Faktoren im Marketing entwickelt. Marketing- und Vertriebsleiter erhalten damit ein Instrument zur Umsetzung kundenorientierter und fundierter Strategien und Maßnahmen.

Oliver Fiechter | Holger Haedrich

Die Individualisierung ist ein strategischer Trend im Marketing (Becker 2006, S. 293 ff.). Ursachen dafür sind unter anderem Wettbewerbsdruck, Differenzierung der klassischen Massenmärkte sowie neue Technologien. Nur noch die wenigsten Unternehmen können sich allein auf das Massenmarketing beschränken.

Verschiebt sich das Massenmarketing in Richtung Segmentmarketing und 1:1-Marketing, müssen sich auch die Instrumente der Empirie anpassen. Reicht es im Massenmarketing noch, Stichproben zu ziehen und durch statistische Modelle auf die treibenden Faktoren der Konsumenten zu schließen, erfordert das Individualmarketing Instrumen-

te, die jedes einzelne Individuum berücksichtigen und seine individuellen Treiber erheben (vgl. Abbildung 1).

Ergänzend zur traditionellen Marktforschung – nur von einer anderen Seite ausgehend – hat sich auch das Customer Relationship Management in den letzten Jahren intensiv damit beschäftigt, was Menschen antreibt und motiviert, Dienstleistungen oder Produkte von Firmen zu kaufen. Mittels Segmentierungen, Kundentypologierungen und dem Einsatz statistischer Methoden wurden Modelle entwickelt, welche das zukünftige (Kauf-)Verhalten von Kunden prognostizieren sollen (Stichwort „predictive modeling“).

Trotz des erheblichen Aufwands haben die Praktiker aber sehr schnell gemerkt, dass in der Wirtschaft nichts absolut ist und die gewonnenen Erkenntnisse nur unzureichend als Prognose für künftiges Verhalten geeignet sind. Die Unzulänglichkeit der klassischen Methoden begründeten sie meist damit, dass Einstellungen und Verhalten auseinanderfallen. Allerdings scheint es vielmehr so, dass die klassischen Messinstrumente nicht „scharf“ sind und nur mit großem Abstand betrachtet die richtigen Ergebnisse liefern.

Heute wissen wir: Alles ist subjektiv geprägt. Dabei sind die Qualität der Wahrnehmung und die emotionalen Aspekte die eigentlichen Treiber ökonomischer Wert-

schöpfung. Die moderne Verhaltensökonomie beweist, dass Individuen nicht nur manchmal unlogisch und unkalkuliert handeln, sondern auch, dass sie dies regelmäßig und planmäßig tun (Heuser 2008, S. 149 ff.).

**Messung individueller Werte und die Operationalisierung von Kundennutzen**

Das ökonomische Verhalten von Menschen ist maßgeblich geleitet von komplexen moti-

vationspsychologischen Faktoren, von Werten, Motiven und Einstellungen.

Rokeach bewies schon früh, dass sich Einstellungen aus Werten ableiten lassen (Rokeach 1973), also eine emotionale Komponente aufweisen. Eine wichtige Aussage zu Einstellungen treffen Weinberg/Kroeber-Riel (Weinberg/Kroeber-Riel 2003, S. 169), indem sie Einstellungen als subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstands zur Befriedigung einer Motivation definieren:

**Einstellung = Motivation + kognitive Gegenstandsbeurteilung**

Obgleich Einstellungen im Fokus der Kaufverhaltensforschung stehen, wird ihrer affektiven Komponente, der Motivation des Kunden, oftmals nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dies auch, weil sich „weiche Faktoren“ eben nicht mit den klassischen Messskalen wie ordinalen Ratingskalen messen lassen.

Die affektive Komponente der Einstellungen ist:

- komplex; sie beeinflusst nicht nur Einstellungen, sondern wird ihrerseits durch Einstellungen herausgebildet,
- verbindlich und auch stabiler im Hinblick auf Veränderungen (Trommsdorff 2009, S. 33) sowie
- ein „weiches“ Konzept; sie ist schwieriger zu messen und zu operationalisieren als die kognitive Beurteilung eines Sachverhalts.

Für jede der beiden Komponenten von Einstellungen bedarf es anderer Messmethoden, da zum einen die affektive, emotional geprägte Komponente und zum anderen die kognitive, rational geprägte Komponente erfasst werden soll. Erst wenn beide Komponenten gemessen wurden, können Aussagen über die individuelle Einstellung des Kunden betreffend den Einzelfaktoren eines Angebots getroffen werden (siehe hierzu Abbildung 2).

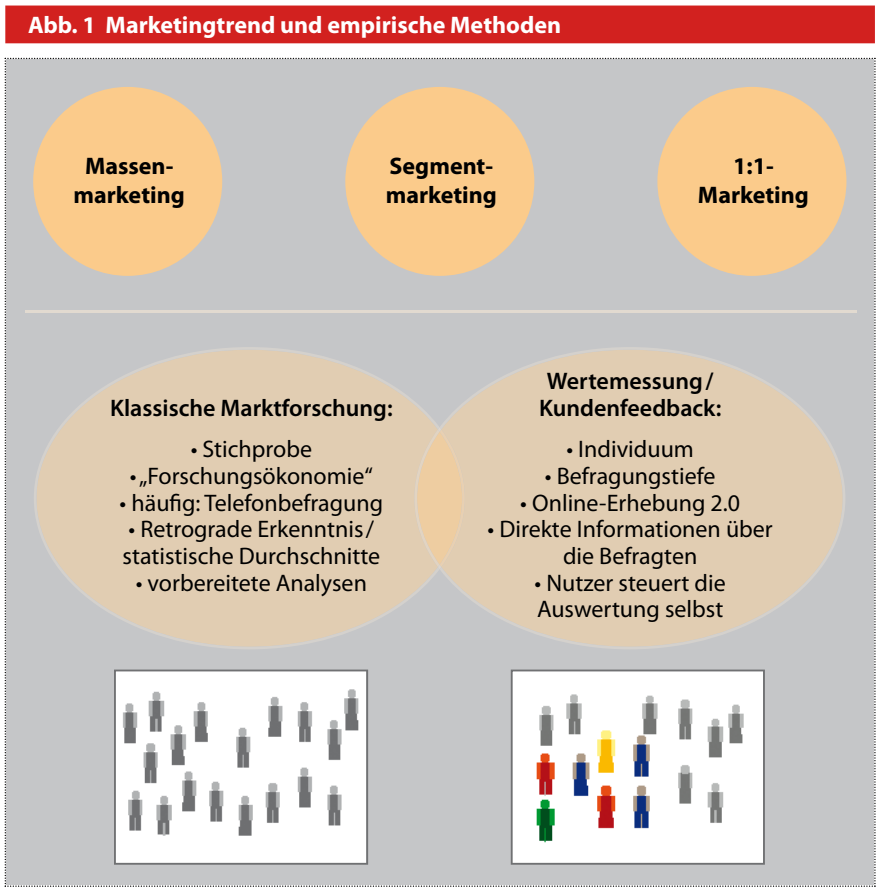
An diesem Gedankengang setzt unsere Operationalisierung von Kundennutzen an:

**Kundennutzen ist das Produkt aus individueller Bewertung und Bedeutung von Nutzen stiftenden Einzelkriterien. Der Nutzwert des Kunden ergibt sich aus einer individuellen Nutzwertanalyse, bei der der Kunde die Einzelkriterien seinen individuellen Präferenzen entsprechend hierarchisch gewichtet.**

Abbildung 3 veranschaulicht schematisch, wie sich der Kundennutzen aus den beiden Einstellungskomponenten im Wege einer individuellen Nutzwertanalyse ableitet.

**Controlling des Kundennutzens**

Das ISG setzt für die Messung individueller Präferenzen ein Verfahren ein, das Anfang der 80er Jahre für die Entscheidungsunterstützung entwickelt wurde, den Analytic Hierarchy Process (AHP) (Saaty 2000). Der



**Abb. 2 Ausprägung der Einstellungskomponenten und Handlungsrelevanz**

geringe Motivation, schlechte Beurteilung	>>	verzichtbarer Faktor
geringe Motivation, gute Beurteilung	>>	stützender Faktor, schafft positive Grundeinstellung
hohe Motivation, schlechte Beurteilung	>>	Handlungsfaktor, muss unbedingt verbessert werden
hohe Motivation, gute Beurteilung	>>	Erfolgsfaktor, stiftet hohen Nutzen für Kunden

AHP gilt als wissenschaftlich anerkanntes Verfahren zur Ermittlung subjektiver Präferenzurteile. Beim AHP handelt es sich, anders als bei der Conjoint-Analyse, um ein dekompositionelles Verfahren, welches komplexe Entscheidungen durch vollständige hierarchische Zerlegung eines Problems zugänglich macht. Die im AHP vorgenommene Erhebung in Form relativer Gewichtungen (direkte Paarvergleiche) ermöglicht die Generierung einer Entscheidungshierarchie für eine komplexe Fragestellung, deren direkte Beantwortung aufgrund der Komplexität der Fragestellung ansonsten nicht möglich erscheint (Beispiel bei Haedrich/Tomczak 1996, S.124 ff., und Darstellung der Methode ebenda S. 177 ff.).

Innovativ ist, dass wir dieses Verfahren im Zusammenhang mit der Messung des Kundennutzens verwenden. Um die individuellen Präferenzen zu skalieren und als Gewichtungsfaktoren individueller Nutzenmodelle einzusetzen, wurde der AHP entsprechend weiterentwickelt und mit linearen Adaptationen ergänzt.

Um nochmals die Bedeutung der Messung individueller Präferenzen für die Ermittlung von Kundennutzen zu verdeutlichen, betrachte man den empirischen Beleg aus einem exemplarischen Fall, dass beide Komponenten des Kundennutzens,

- die Bewertung und
- die Bedeutung

von Einzelkriterien, kaum bis wenig voneinander abhängig sind, also unabhängig voneinander gemessen werden müssen. Die Verteilung der Beurteilung/Bewertung des Kriteriums „Zuverlässigkeit“ ist von der ihm zugemessenen Bedeutung vollständig unabhängig. Beide Komponenten korrelieren nicht miteinander (vgl. Abbildung 4 auf Seite 19).

### Anwendungen im Konsumgüter- und Investitionsgütermarketing

Durch das Verfahren der Messung von Kundennutzen, durch die Berücksichtigung sowohl der affektiven als auch der kognitiven Komponente auf Individualebene, ergeben sich ganz neue Möglichkeiten, in die Gefühlswelt des Kunden einzudringen und die Erlebnisqualität des Kunden in das Marketingma-

nagement zu integrieren. Im **Konsumgütermarketing** führt dies zu:

- neuen Formen von werte- und nutzenbasierten Segmentierungen, indem individuelle Werteprofile erfasst und mittels Clusterverfahren „Bottom up“ zu Mikrosegmenten mit homogenen Präferenzmustern verdichtet werden,
- einer Ausschöpfung neuer Erkenntnispotenziale über den Wert des Angebots aus Individualansicht und
- einer durch die neuen Segmentierungsmöglichkeiten angeregten Kreativität in der Kommunikation.

Dort, wo das Konsumgütermarketing dem Investitionsgütermarketing nahekommt – bei der Ansprache wichtiger Einzelkunden, wie zum Beispiel Gold-Kunden oder Meinungsführer, lassen sich Strategien und Maßnahmen mittels individuell erhobener Präferenzprofile gezielter ausrichten, indem wichtige Kunden ihren Präferenzen entsprechend bearbeitet werden können bzw. indem Kunden Angebote zur Verfügung gestellt werden, die ihren Präferenzen entsprechen.

Im **Investitionsgütermarketing** dienen die aus der Messung des individuellen Kundennutzens generierten Primärdaten:

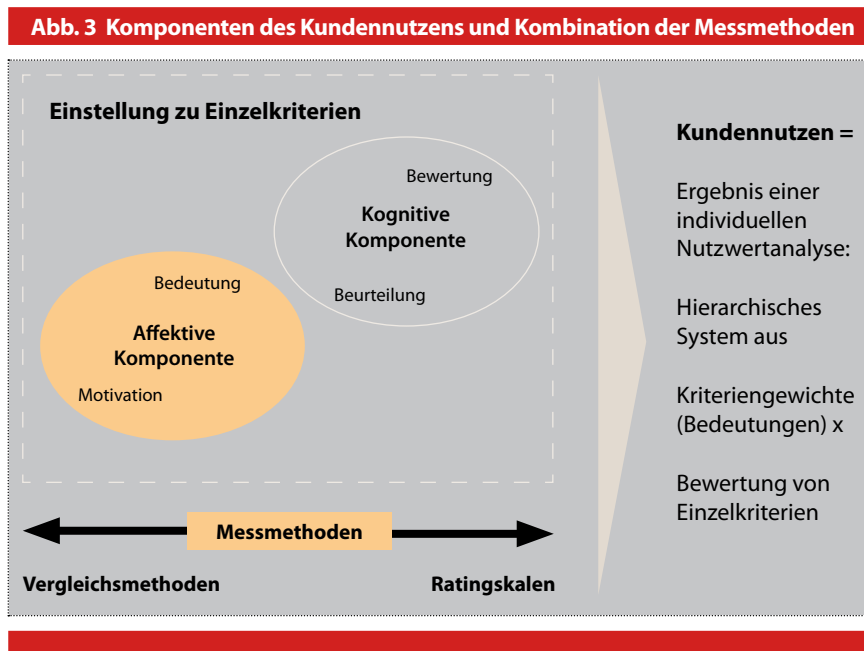
- als Grundlage zur Steuerung der „weichen“ Marketingfaktoren wie Kundennutzen, Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsstärke und Kundenloyalität,

- als Steuerungsinstrument für den Verkauf und die Erweiterung der Perspektive um „weiche“ Faktoren neben dem Umsatz,
  - zur Verknüpfung von „weichen“ Daten mit harten Fakten wie Umsatz und Rentabilität sowie
  - als Datengrundlage zur Umsetzung der Balanced Scorecard als Führungsinstrument.
- Der Umfang an Informationen ist beträchtlich. Um die Vielfalt zu beherrschen und flexibel nach neuen Erkenntnissen zu suchen, bedarf es neben der spezifischen Messung der affektiven Komponente auch neuer Auswertungs- und Abbildungsinstrumente, den Cockpits.

### Customer Value-Cockpits als Schlüsselinstrument zur Integration „weicher“ Faktoren in die betriebliche Praxis

Sicherlich war der forschungsökonomisch geprägte Standpunkt der klassischen Marktforscher auch ein Grund dafür, IT-Lösungen zur Auswertung der erhobenen Daten keine Beachtung zu schenken. Gleichzeitig wurde damit aber dem Auftraggeber die Kontrolle über die Daten genommen.

Dort, wo individuelle Präferenzen erhoben werden und der Kundennutzen ganzheitlich ermittelt wird, lassen sich individuelle Handlungsfaktoren mithilfe der vom ISG Institut entwickelten **Customer Value-**



**Cockpits** ermitteln und gezielt Maßnahmen einleiten. Diese orientieren sich an den individuellen Präferenzen des Kunden und können so optimal wirken, wie zum Beispiel:

- die gezielte Verbesserung im Verkauf und in der persönlichen Beziehung durch Berücksichtigung der emotionalen Komponente der Kunden,
- die kundenorientierte Umsetzung von Serviceideen, wie zum Beispiel die Partizipation der Kunden an Serviceleistungen, für die sie hohe Präferenzen haben,
- situative, präferenzorientierte Segmentierungsansätze, sowohl für das Produktmanagement als auch für die Vertriebssteuerung (vgl. auch Haedrich 2007) oder

- gezielte Maßnahmen für die Margenoptimierung, indem die Zahlungsspielräume von Kunden entsprechend den realisierten Kundennutzen und ihrer individuellen Präferenz neu beurteilt werden.

Primär erhobene Informationen bilden eine wertvolle und wichtige Grundlage für eine neue Qualität in der Marktbearbeitung. Der mit dem Customer Value-Programm angestoßene Dialog zwischen dem Leistungserbringer und -empfänger führt zu mehr Reflexion, Transparenz und zu damit zu größerem Verständnis und Kundennähe. Ziel ist es, den Kundennutzen nachhaltig zu steigern, was mithilfe des Cockpits über den Zeitverlauf verfolgt werden kann.

**Abb. 4 Unabhängigkeit von Bedeutung und Bewertung**



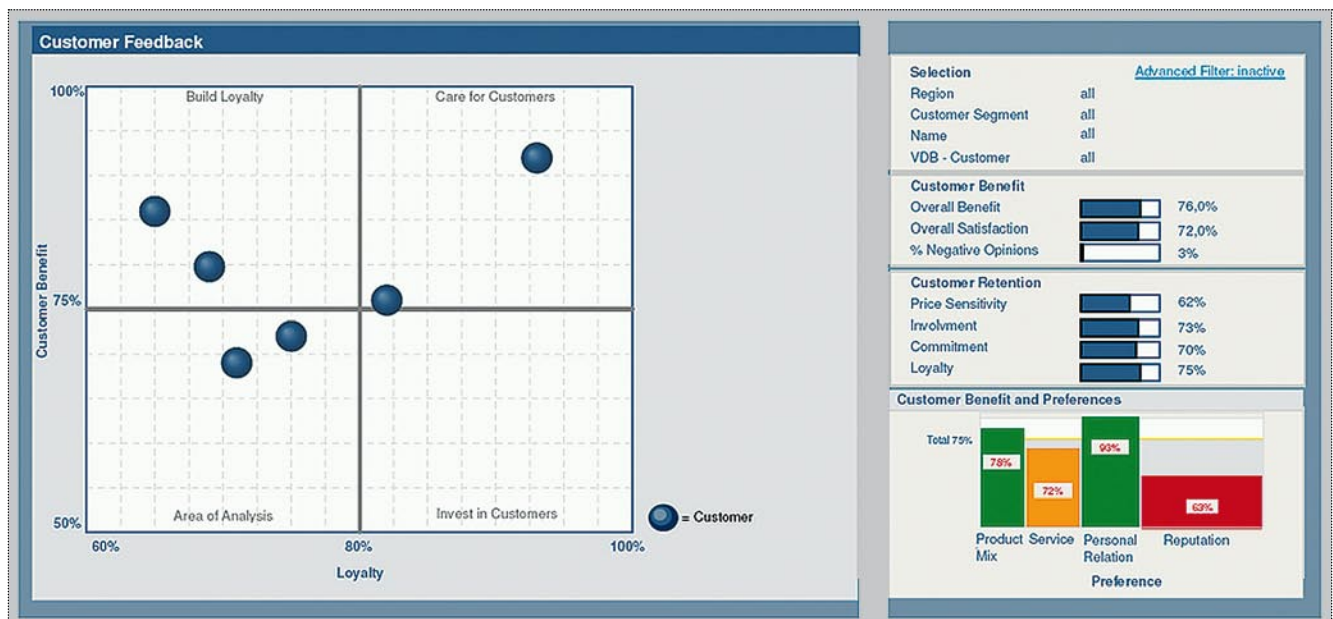
Beispiel: Nutzen eines Internetangebots, ISG 2008

**ISG Customer Value: Werkzeug für das Marketing- und Vertriebscontrolling**

Um den Kundennutzen zu erheben, stellt das ISG Institut seinen Klienten ein aus vielen Gründen praktikables Grundmodell des Kundennutzens zur Verfügung. Dieses wird in Zusammenarbeit mit dem Klienten auf die spezifische Marktsituation hin adaptiert und anschließend als Online-Erhebungsinstrument entwickelt und programmiert.

So ist für Hersteller von Industriekomponenten die Grundteilung des Kundennutzens

**Abb. 5 Frontend ISG „Customer Value“-Cockpit, qualitative Dimensionen**



© ISG Institut AG, St.Gallen 2009



(erste Hierarchieebene) in vier Hauptkomponenten typisch:

- Kernleistung,
- Service (sachliche Komponente),
- persönliche Betreuung (Beziehungskomponente) und
- Markenimage.

Dort, wo der Vertrieb auch über den Handel läuft, sollten der Service und die persönliche Betreuung des Handels zusätzlich erfasst werden. Ergänzt werden die Daten um Informationen zu Kundenzufriedenheit, Loyalität, Commitment, Involvement und Wettbewerbsstärke.

Für Marketing- und Vertriebsleiter sind diese Informationen direkt an ihrem Arbeitsplatz verfügbar. Abbildung 5 zeigt eine Ansicht im „ISG Customer Value“-Cockpit.

### Verknüpfung mit finanziellen Kennzahlen

Um auch die betriebswirtschaftliche Perspektive zu berücksichtigen, werden die qualitativen Elemente der Kundenbeziehung im ISG Cockpit „Bottom up“ mit harten Erfolgsindikatoren wie Umsatzrentabilität oder Kundendeckungsbeitrag verknüpft. Es ent-

steht ein individuell differenziertes und ganzheitliches Verständnis des Kundenwertmanagements. So können die weichen und harten Faktoren der Leistungsbeziehung optimal in Einklang gebracht werden (vgl. Abbildung 6).

Die ISG Customer Value-Cockpits sind in Unternehmen in verschiedenen Industrien im Einsatz. Dabei schließen sich die Anwender zu **Benchmark-Gruppen** zusammen, deren Benchmark-Daten mit den Customer Value-Cockpits mitgeliefert werden. Unternehmen vergleichen ihre „weichen“ und „harten“ Kennzahlen und identifizieren so Best Practices. Durch eine laufende, wiederkehrende Messung der Faktoren können sie die Wirkung ihrer Marketingmaßnahmen laufend überprüfen und die Maßnahmen anpassen.

### Fazit und Ausblick

Seit Jahrzehnten reden wir davon, den Menschen in den Mittelpunkt stellen zu wollen. Durch die neuen Möglichkeiten der Internet-Technologie – in Kombination mit einem innovativen Ansatz der Umfrageforschung – ist es heute möglich herauszufinden, was Menschen und Entscheidungsträ-

ger wirklich bewegt, das heißt welches ihre wichtigsten Werte sind, welche Rolle Gefühle spielen und wie sie Produkte, Dienstleistungen und Institutionen beurteilen und warum.

Damit eröffnen sich neue Möglichkeiten für das Marketing:

#### 1. Individualität statt Durchschnittswerte

Unternehmen müssen bei Kundenbefragungen nicht länger von Durchschnittswerten ausgehen, sondern erhalten ein konkretes Bild des einzelnen Entscheidungsträgers im Kundenunternehmen. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung bedürfnisorientierter Kundenbearbeitungspläne und die Konzeption differenzierter Marktstrategien dar.

#### 2. Integration der Emotionen

Gefühle und individuelle Wertevorstellungen des Kunden, die mittels klassischer Marktforschung schwer zu erfassen sind, können durch besondere Techniken wie dem vom ISG Institut eingesetzten Analytic Hierarchy Process bestimmt werden. Die „gefühlte Kundenrealität“ und der „weiche“ Faktor Kundennutzen können dadurch operationalisiert und dem Marketingcontrolling erschlossen werden.

Abb. 6 Verknüpfung von Kundennutzen und Finanzwerten (Umsatz, DB II)



### 3. Neue Entscheidungsgrundlagen

Analysen sind so stark oder so schwach wie die Fähigkeit, Zusammenhänge sichtbar zu machen. Durch visuelle Darstellungen, zum Beispiel mithilfe der ISG Customer Value-Cockpits, können auch komplexe Daten leicht interpretiert werden. Hypothesen und Handlungsmöglichkeiten lassen sich weiterentwickeln, indem neue Fragestellungen mit den zur Verfügung stehenden Daten schrittweise beantwortet und überprüft werden können.

### 4. Kundenorientierte Strategien und Maßnahmen

Jedes Geschäft und jedes Unternehmen folgt anderen Spielregeln. Durch die Möglichkeit, die individuellen Sichtweisen der eigenen Kunden in Form von Realdaten in die Vertriebstätigkeit und den Verkaufsprozess zu integrieren, können kundenorientierte und fundierte Strategien und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

### Literatur

- Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption, 8. Auflage, München.
- Gross, P. (2007): Die Multioptionsgesellschaft, Darstellung in Pongs, Armin: In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?, 3. Auflage, München.
- Haedrich, G./Tomczak, T. (1996): Strategische Markenführung, 2. unveränderte Auflage, Bern.
- Haedrich, H. (2007): Segmentierungskomplexität: Übersicht behalten!, veröffentlicht über Wikipedia, Stichwort „Marktsegmentierung“ und direkt unter [http://memo-sg.com/zielorient\\_segimentierung.pdf](http://memo-sg.com/zielorient_segimentierung.pdf), St. Gallen.
- Heuser, U. J. (2008): Humanomics, Die Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft, Frankfurt a. M.
- Rokeach, M. (1973): The Nature of Human Values, New York.
- Saaty, T. L. (2000): Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process (Analytic Hierarchy Process Series Vol.6), 2. Auflage, Pittsburg.
- Trommsdorff, V. (2009): Konsumentenverhalten, 7. Auflage, Stuttgart.
- Weinberg, P./Kroeber-Riel, W. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München.

### Autoren

#### Oliver Fiechter

Gründer des ISG Instituts St. Gallen und Initiator der Schweizer Werteforschungsplattform Swiss Spirit. Verantwortlich für das Business Development des ISG Instituts und spezialisiert auf die Entwicklung von Methoden zur Visualisierung und Integration finanzieller und nicht-finanzieller Werte in den unternehmerischen Entscheidungsfindungsprozess.  
E-Mail: [oliver.fiechter@isg-institut.ch](mailto:oliver.fiechter@isg-institut.ch)

#### Dr. Holger Haedrich

Teilhaber des ISG Instituts St. Gallen und Leiter der Anwendungsentwicklung sowie Betreuer von Projekten mit Entwicklungspartnern.  
E-Mail: [holger.haedrich@isg-institut.ch](mailto:holger.haedrich@isg-institut.ch)



Institut für Marketing  

**Universität St.Gallen**

**NEU: Intensivseminar Aktives Preismanagement**  
 Mehr Profitabilität durch professionelles Pricing

Kein anderes Marketinginstrument hat eine derart hohe Wirkungsgeschwindigkeit auf den Gewinn wie der Preis. Während ein intelligentes Preismanagement zu einem schnellen und anhaltenden Erfolg beitragen kann, hat ein schlechtes und unüberlegtes Preismanagement unter Umständen unmittelbar und nachhaltig negative Konsequenzen.

Um das gewaltige Erfolgspotenzial intelligenten Preismanagements optimal zu nutzen, möchten wir Sie gerne zu unserem neuesten Seminar **Aktives Preismanagement – Mehr Profitabilität durch professionelles Pricing** einladen.

**Seminarinhalte sind:** Preisstrategien, Preisbestimmung, Preisdifferenzierung, Verrechnung von Vor- und Nebenleistungen, Preiskalkulation/Preiscontrolling, Rabattgestaltung, Preistaktik im Verkauf, Preispsychologie, Preiskommunikation sowie Bonussysteme

Mehr Informationen erhalten Sie bei: Peter Mathias Fischer,  
 Telefon +41 (0)71 224 28 88, E-Mail: [peter.fischer@unisg.ch](mailto:peter.fischer@unisg.ch)

[www.ifm.unisg.ch/preismanagement](http://www.ifm.unisg.ch/preismanagement)