

Kundengerechte & Wertbasierte Produktentwicklung mit Hilfe von Target Pricing



Dieter Lauszus, Steffen Sachs, Anne Knecht

Abstract

Produkte zu entwickeln, die im Auge des Kunden „gut genug“ sind, fällt vor allem den Technologieunternehmen schwer, die als Qualitäts- und Innovationsfrüher auftreten und im gehobenen Marktsegment positioniert sind. Als Folge bleiben preiswertere Segmente unbesetzt. Dieser Artikel thematisiert, wie durch Einbindung der Kundenperspektive in die Entwicklungsphase, erfolgreiche Basisprodukte entstehen. Im Fokus kundengerechter und wertbasierter Produktentwicklung steht der kombinierte Einsatz von Methoden wie Target Pricing, Quality Function Deployment und Conjoint Measurement.

Schlagwörter: Produktentwicklung, Target Pricing, QFD, Conjoint

**Kundenorientierte
 Produktentwicklung**

Jede Produktentwicklung beginnt mit einer guten Idee oder einem gravierenden Problem. An guten Ideen herrscht erfahrungsgemäß gerade in Klein- und mittelständischen Betrieben kein Mangel. Zu einer innovativen Produktentwicklung gehört aber mehr als eine gute Idee. So stellt man gerade bei Produktentwicklungen nach wie vor eine traditionelle und stark innenorientiert geprägte Denkweise fest. Häufig dominieren die Dimensionen „Produkt“ und „Technik“. So orientiert man sich zumeist am technologisch Machbaren. Die sich in der Regel anschließende Preisbildung basiert dann überwiegend auf einem Kosten-Plus-Ansatz. Die für den Markterfolg bedeutsame Dimension „Kundennutzen“ kommt bei den meisten Produktentwicklungen zu kurz. Was nützt es, wenn das Unternehmen zusätzlich zur Idee über hervorragende technische Fähigkeiten zur Entwicklung eines Produktes verfügt, es aber keinen Markt, keinen Abnehmer für dieses Produkt finden kann? Ein technologischer „Overkill“ der Produkte und somit „Overcosts“ sind häufig die Folge.

Fragen zur... ... innenorientierten Produktentwicklung ... außenorientierten Produktentwicklung

Produktplan	Welche Produkte brauchen wir, um unser Geschäft nach vorne zu bringen?	Welche Produkteigenschaften stiften dem Kunden Nutzen?
Produktpreis	Welchen Preis können wir für unsere Produkte am Markt verlangen?	Welche Zahlungsbereitschaften bestehen im Markt?
Produktkosten	Was müssen wir tun, um diese Produkte effizient herzustellen?	Was darf das Produkt kosten, ohne die Zahlungsbereitschaft zu übersteigen und trotzdem Profite zu erzielen?
Produktdesign	Über welche Fähigkeiten verfügen wir, um diese Produkte zu entwickeln?	Wie lassen sich die Kundenanforderungen technisch mit unserem Produkt erfüllen, ohne die Zielkosten zu übersteigen?

In heute immer enger werdenden Märkten mit austauschbaren Produkten/Dienstleistungen können sich Unternehmen diese traditionelle, innenorientierte Vorgehensweise bei der Produkt- und Preisgestaltung nicht mehr erlauben. Eine sinnvolle und damit marktgerechte Produktentwicklung erfordert bereits zu Beginn der eigentlichen Produktkonzeption eine Außenorientierung, d.h. ein valides auf Kundenanforderungen basiertes Vorgehen.

Genau hier setzt das Konzept des "Target Pricing" an. Hierunter verstehen wir die Konzeption eines konsequent auf den Nutzen des Kunden ausgerichteten

Produkt-/ Leistungsangebotes innerhalb des vom Kunden akzeptierten Preisrahmens. Im Gegensatz zur klassischen Kosten-Plus-Preisbildung wird ausgehend von dem vom Kunden gewünschten Produktkonzept der von ihm akzeptierte Preis (Target Price) ermittelt. Nach Abzug der angestrebten Gewinnmarge ergeben sich Target Costs, zu denen ein Produkt hergestellt werden muss, um am Markt Erfolg zu erzielen und gleichzeitig Gewinne zu erwirtschaften (vgl. hierzu Abbildung 1).

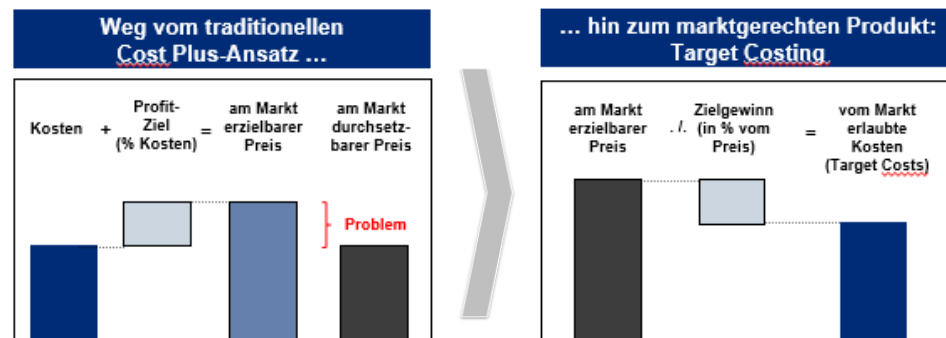


Abbildung 1: Marktgerichtetes Target Costing statt Cost Plus-Pricing

Leitfragen bei der Produktentwicklung

Ist ein Produkt oder eine Produktverbesserung nicht zu den aus dem Markt abgeleiteten Target Costs darstellbar, so ist das technische Design des Produktes zu überdenken bzw. im Extremfall die Realisierung einzustellen. Der Erfolg eines solchen Ansatzes steht und fällt mit der validen Bestimmung der Targets (Zielgrößen), auf denen sämtliche Folgeschritte aufbauen. Es müssen vier Fragen beantwortet werden:

- 1) Für wen soll das Produkt konzipiert werden (Identifikation und Definition der Zielsegmente und Zielkunden auf Basis von Kundenanforderungen)?
- 2) Wo wollen wir uns mit unserem Produkt in den Zielsegmenten positionieren (strategische Festlegung der eigenen Zielposition in den Zielsegmenten)?
- 3) Welchen Nutzen stiften dem potenziellen Kunden einzelne Produkteigenschaften und was ist dieser bereit dafür zu zahlen (Ermittlung der Präferenzstrukturen und Ableitung von Zahlungsbereitschaften)?
- 4) Was ist der kundengerechte optimale Preis und welche Absatzmenge, Umsatz und Gewinn resultieren aus dieser Preissetzung (Ableitung des (deckungsbeitrags-) optimalen Preises und Ermittlung der erzielbaren Absatzmenge, Umsatz und Gewinn)?

Während das Stellen dieser Fragen noch intuitiv einleuchtend und damit relativ einfach ist, fällt den Verantwortlichen in den Unternehmen die Beantwortung im Tagesgeschäft doch deutlich schwerer.

In der Praxis haben sich zur Ableitung der richtigen Informationsbasis zwei Vorgehensweisen bewährt, die im Weiteren beschrieben werden. Hierbei handelt es sich zum einen um die Durchführung von Workshops mit dem Außendienst (Nutzung interner Expertise), zum anderen um dezidierte Kundenbefragungen. Die beiden Ansätzen zugrunde liegende Idee ist simpel. Nur dann, wenn die Differenz aus dem durch das zu entwickelnde Produkt gestifteten Nutzengewinn und der aus dem Preis resultierende Nutzenverlust für den potenziellen Kunden einen Vorteil bietet, wird dieser kaufen. Die folgende Grafik skizziert diese Idee.

Die „Value Balance“: Nur dann, wenn der gestiftete Nutzen durch unser Produkt größer ist, als der Nutzenverlust durch den zu zahlenden Preis, kauft der Kunde.

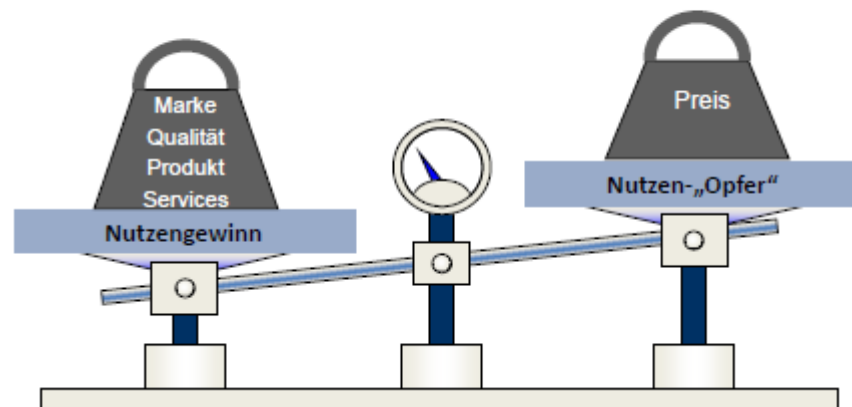


Abbildung 2: Die „Value-Balance“

Nutzung interner Expertise

Häufig verfügen die Vertriebsmitarbeiter über das notwendige Markt-Know How und Bauchgefühl, um die Werttreiber aus Perspektive der potenziellen Kunden einschätzen zu können. Abbildung 3 auf der folgenden Seite skizziert ein Ergebnis aus einer Reihe von Workshops, in denen es um die Entwicklung einer Druckmaschine für ein spezifisches, bisher noch nicht adressiertes Marktsegment ging. Die Herausforderung für das Maschinenbau-Unternehmen bestand hierbei darin, nicht wie bisher üblich die Alles-können-Maschine für das Premiumsegment zu entwickeln, sondern „nur“ die relevanten Anforderungen des Zielsegments zu erfüllen – aber nicht mehr. So galt es unter anderem in Anlehnung an die Kano-Methode, alle potenziell für den Kunden relevanten Produkthanforderungen in vier Bereiche zu klassifizieren. Diese unterscheiden sich darin, in welchem Umfang ihre (Nicht-)Erfüllung zu (Un-)Zufriedenheit auf Kundenseite führt. Unterschieden wird hierbei in Basis-, Leistungs- und Begeisterungs- sowie irrelevante Anforderungen:

- 1) Basisanforderungen an ein Produkt, in der Literatur auch als „Hygienefaktoren“ bezeichnet, werden von den (potenziellen) Kunden in der Regel nicht explizit verlangt. Ihre Erfüllung hingegen wird als selbstverständlich vorausgesetzt und führt lediglich zu einer Vermeidung von Unzufriedenheit. Fehlen diese Eigenschaften, so führt dies beim Kunden zumeist zu einer Zurückweisung des Produkts.
- 2) Eine weitere Kategorie stellen die Leistungsanforderungen dar, die dem Grundsatz „more is better“ genügen. Der Grad an empfundener Zufriedenheit des Kunden ändert sich proportional mit dem Grad der Leistungsfähigkeit aus dieser Eigenschaft. Hierbei handelt es sich oft um Produktkomponenten, die der Kunde gerne zum Vergleich mit konkurrierenden Produkten heranzieht.
- 3) Zu einer Differenzierung vom Wettbewerb geeignet sind insbesondere Produkteigenschaften aus der Kategorie Begeisterungsanforderungen. Diese werden vom Kunden nicht explizit erwartet, deren Erfüllung schafft jedoch eine überproportionale Zufriedenheit.
- 4) Kundenwünsche, die sich der Gruppe der letztlich irrelevanten Produkthanforderungen zuordnen lassen, üben nur einen vernachlässigbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aus. Verursacht die Erstellung signifikante Kosten, ist es für das Unternehmen nicht sinnvoll, in ihre Erfüllung zu investieren.

Functions	Drivers of customer value								Total impact of function on customer value
	Setup time / macture	Printing quality	Machine availability	Performance	Easy usability	Flexibility	Refinement	Modularity	
1 3rd party automation integration	3	1	3	3	2	1	1	1	
2 CIP 4 JDF standard for intelligent data recall	1	1	1	2	1	1	1	1	
3 Cold foil - moveable : lamination - moveable	1	1	1	3	2	4	4	3	
4 Corona	1	2	1	2	2	3	2	1	
5 De-curling device	1	1	1	2	1	2	1	1	
6 Double die base with no extra space taken	2	1	1	3	3	3	3	2	
7 Dual web	1	1	1	1	1	3	3	1	
8 Flexibility for special applications	1	1	1	3	1	5	4	1	
9 Gapmaster for the die station	1	1	1	2	2	1	2	1	
10 Hot air drying	1	1	1	1	1	2	1	1	
11 Hot foil - fixed	1	3	1	1	1	4	5	3	
12 Hot foil - moveable	1	3	2	2	2	4	5	4	
13 Ink pump	1	1	1	1	3	1	1	1	
14 Modularity of a double base frame									
15 ...									

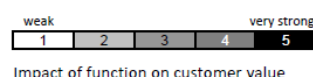


Abbildung 3: Identifikation von Werttreibern zur Fokussierung auf relevante technische Funktionen

Wertvolle Erkenntnisse durch Kundenbefragungen

Fehlt die interne Expertise, z.B. weil ein Produkt für ein neues Marktsegment entwickelt werden soll, in dem sich die Organisation nicht auskennt oder will man Teilbereiche der internen Einschätzungen marktseitig überprüfen, so empfiehlt sich die Durchführung einer Kundenbefragung. Hierbei ist jedoch auf einige methodische „Fallstricke“ zu achten. So führt ein direktes Fragen nach dem Nutzen einzelner Produkteigenschaften und den korrespondierenden Preisbereitschaften in der Regel zu wenig validen Ergebnissen. Die Ursache hierfür liegt darin begründet, dass bei diesen direkten Befragungstechniken das zu entwickelnde Produkt nicht als Ganzes betrachtet, sondern lediglich isoliert nach dem Interesse an bestimmten Eigenschaften gefragt wird. Durch die Fokussierung auf diese isolierten Eigenschaften wird deren Bedeutung im Gesamtentscheidungsprozess für das Produkt drastisch überschätzt. Benötigt wird also ein Instrument, welches den Kaufentscheidungsprozess ganzheitlich abbildet. Der zurzeit beste Ansatz, um diese Situation exakt auszuloten ist die Conjoint-Measurement-Methode. Hierbei handelt es um eine indirekte, intelligente Befragungstechnik, bei der dem Kunden - ähnlich wie bei der realen Kaufentscheidung - mehrere alternative Produkte (inkl. des Preises) zur Wahl angeboten werden. Die folgende Abbildung beschreibt diesen Zusammenhang beispielhaft für einen Dieselmotor.

Frage: Welchen der folgenden Dieselmotoren würden Sie unter sonst gleichen Bedingungen wählen?

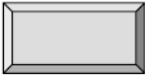

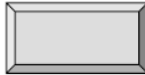
Alternative A	Alternative B	Alternative C
Hersteller: ABC Bauraumbedarf: niedrig Nebenabtriebe: 1 ... Motorpreis: 15.000,- EUR	Hersteller: XYZ Bauraumbedarf: hoch Nebenabtriebe: 3 ... Motorpreis: 17.500,- EUR	Für mich kommt keiner der gezeigten Motoren in Frage
		

Abbildung 4: Simulierte Kaufentscheidung im Rahmen der Conjoint Measurement-Methode

Dabei wird der Tatsache Rechnung getragen, dass ein Kunde niemals für ein Produkt oder eine Dienstleistung an sich zahlt, sondern immer für die Befriedigung seiner Bedürfnisse. Die Kernfrage lautet also stets: "Welchen Nutzen verbindet der Kunde mit der Leistung eines bestimmten Produktes und wie hoch ist seine resultierende Zahlungsbereitschaft?".

Nur dann, wenn
der Kunde einen
Vorteil erhält,
wird er kaufen

Nur dann, wenn - wie oben bereits skizziert - die Differenz aus Nutzengewinn (durch das Produkt) und Nutzenverlust (durch den Preis) noch einen Nutzenvorteil für den Kunden bietet, wird dieser kaufen. Die Käuferurteile werden dabei auf systematische Weise erfasst.

Die Befragung erfolgt zweckmäßigerweise computergestützt. Dies ermöglicht ein individuelles Eingehen auf die spezielle Situation des befragten Kunden.

Aus diesen "Kaufentscheidungen" lassen sich dann mit Hilfe eines Computermodells so genannte Nutzenwerte für alle untersuchten Eigenschaften und deren Leistungsausprägungen berechnen. Die gleiche Skalierung der Nutzenwerte ermöglicht es nun, Eigenschaften, die sonst nicht miteinander vergleichbar sind, vergleichbar zu machen. So erhält der Produktentwickler die Information, bei welchen Eigenschaften eine Leistungssteigerung mit einer Zunahme des Kundennutzens verbunden ist und bei welchen diese nicht mehr sinnvoll ist. So resultiert etwa aus dem in der folgenden Abbildung 5 dargestellten Beispiel eines industriellen Dieselmotors die Erkenntnis, dass eine weitere Investition in Mehrleistung über das aktuelle Niveau von 150 KW hinaus kaum noch mit einem Mehrnutzen verbunden ist und sich somit nicht lohnt. Eine Verlängerung des Wartungsintervalls auf 12 Monate hingegen würde einen deutlichen Kundenzuwachs stiften und sollte zumindest geprüft werden.

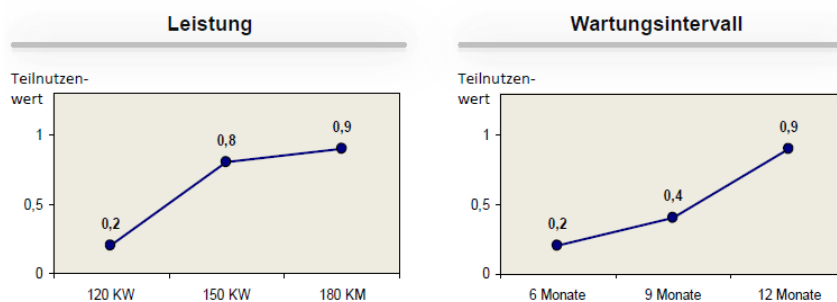


Abbildung 5: Beispiele zu Nutzenwerten aus der Conjoint Measurement-Methode

Die so ermittelten Nutzenwerte bieten zudem eine perfekte Datenbasis zur Berechnung von Zahlungsbereitschaften für bestimmte Leistungsunterschiede sowie zur Ableitung des optimalen Preises der erzielbaren Absatzmengen. Auf dieser Grundlage lassen sich dann auch der realistische Umsatz und damit der Zielgewinn und die Zielkosten berechnen.

Umsetzung in marktgerechte Produkte

Auf Basis dieser Informationen kann dann das kundengerechte Produkt zu einem marktgerechten Preis abgeleitet werden. Zur Umsetzung der so ermittelten marktrelevanten Informationen in das technische Produkt existieren verschiedene Alternativen, von denen sich vor allem der QFD-Ansatz bewährt hat.

Die Grundidee beim QFD (Quality Function Deployment) oder häufig auch „House of Quality“ genannt, ist es, die "Stimme des Kunden" in die Qualitätsmerkmale eines Produktes zu übersetzen. Die folgende Abbildung 6 beschreibt die Systematik in vereinfachter Form beispielhaft für einen zu entwickelnden Dieselmotor.

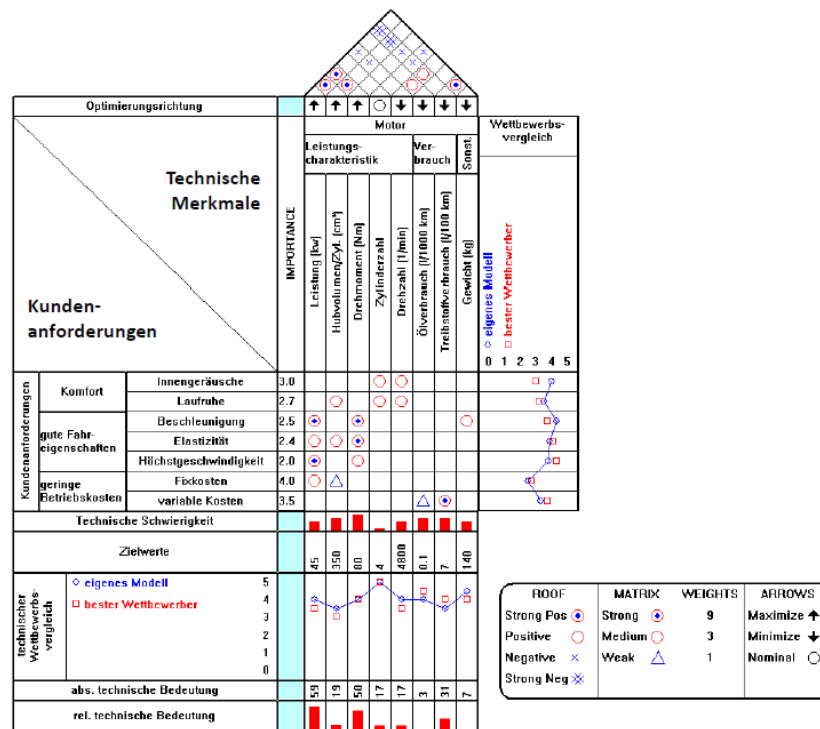


Abbildung 6: Schematische Darstellung der QFD-Methode

Unabhängig von den Vorlieben der Entwicklungsabteilungen und den aktuell vorhandenen technischen Produktionsmöglichkeiten verfolgt der QFD-Ansatz stets die technische Realisierung eines den Kundenbedürfnissen entsprechenden marktgerechten Produktes. Der Kunde steht im Mittelpunkt allen Denkens und Handelns. Zur Realisierung dieser Ziele ist es unabdingbar, interfunktionelle Teams zu bilden. Während der Produktentwicklung bzw. -weiterentwicklung müssen Techniker, Marketingfachleute, Controller und Produktgestalter von Anfang an eng zusammenarbeiten. Allein in der Tatsache, dass dieses Team zur Umsetzung der Kundenwünsche Entscheidungen

erarbeiten muss, die den Konsens der Gruppe haben und somit von allen Beteiligten mitgetragen werden, liegt eine der Stärken des QFD begründet.

Zusammenfassung

Zusammenfassend verknüpft Target Pricing ein konsequent auf die Markt- und Kundenanforderungen ausgerichtetes Vorgehen mit den internen Möglichkeiten/ Fähigkeiten. Professionelles Target Pricing ermöglicht daher, aus guten Ideen auch wirklich marktgerechte Produkte zu entwickeln. Die zzt. geeignetste Methode zur Nutzenmessung und damit zur Bereitstellung der beim Target Costing benötigten Informationen ist das Conjoint Measurement. Zur Umsetzung der Kundenanforderungen und Zahlungsbereitschaften in technische Produkteigenschaften hat sich die QFD-Systematik bewährt.

Autoren



Dieter Lauszus ist Partner bei EbelHofer Strategy & Management Consultants in Köln. Davor war er mehr als 20 Jahre bei einer internationalen Unternehmensberatung tätig und hat deren Aufbau in dieser Zeit maßgeblich mitgestaltet, hiervon in den letzten Jahren als Senior Partner.

Dieter Lauszus hat sich auf die Beratung von Unternehmen zu Wachstum und Ergebnisverbesserung auf der Marktseite spezialisiert. Dies beinhaltet insbesondere Vertriebs-, Wettbewerbs-, Preis- und Marketingstrategien sowie Organisationsfragen.



Steffen Sachs ist Consultant im Kölner Büro von EbelHofer Strategy & Management Consultants. Er befasst sich schwerpunktmäßig mit strategischen und operativen Fragestellungen auf der Marktseite. Dazu zählen insbesondere Pricing- und Personalthemen in Marketing und Vertrieb. Branchenexpertise sammelte er u.a. in der Chemieindustrie und der Bildungswirtschaft.

Er promoviert an der WHU-Otto Beisheim School of Management, Vallendar und studierte zuvor Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie an der Universidad del País Vasco, Bilbao, Spanien.



Anne Knecht ist Consultant im Kölner Büro von EbelHofer Strategy & Management Consultants. Ihre Schwerpunkte liegen u.a. auf der Analyse von Portfoliounternehmen im Private Equity Bereich sowie deren Wertsteigerung auf der Marktseite. Weitere Kernkompetenzen liegen speziell in der Optimierung von Vertriebsprozessen und dem Dienstleistungsmanagement.

Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der IUBH School of Business and Management in Bad Honnef bei Bonn, sowie an der Northern Arizona University, AZ, USA.

EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH

An der Wachsfabrik 10
50996 Köln

Telefon: +49 2236 38383-0
Telefax: +49 2236 38383-33

www.ebelhofer.com

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Dr. Bernhard Ebel, Dr. Markus B. Hofer