



KUNDENORIENTIERUNG MIT DIGITALISIERUNG NUTZEN STIFTEN UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT ERHÖHEN

Worin liegt die Existenzberechtigung eines Unternehmens? Über diese Frage kann lange und engagiert diskutiert werden, am Ende des Tages ist es aber immer eines: zufriedene Kunden zu schaffen, die bereit sind, für eine Leistung eine Rechnung zu bezahlen und gerne wiederkommen. So banal und altbekannt dieser Grundsatz scheinen mag, so hochaktuell ist er. In der digitalen Welt wird viel über revolutionäre Themen gesprochen: Künstliche Intelligenz, Augmented Reality, Vernetzung, Blockchain, Plattform-Modelle usw. Klarerweise sind das spannende Diskussionen und jedes Unternehmen muss sich diesen Zukunftsthemen stellen. Kunden kommen in dieser Debatte aber immer seltener vor und wenn, dann nur sehr abstrakt. Gerade deswegen ist es notwendig, Digitalisierungs-Diskussionen immer wieder richtig zu „kalibrieren“ und auf eines auszurichten: Kundennutzen.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Kundenorientierung ist weder neu noch disruptiv – und gerade für erfahrene Unternehmer:innen bzw. Führungskräfte eine Selbstverständlichkeit. Peter Drucker hat bereits vor Jahrzehnten festgestellt «The purpose of a business is to create a customer». Der Zweck jedes Unternehmens bzw. jeder Organisation ist demnach die Schaffung eines zufriedenen Kunden bzw. von Kundennutzen. Fast alle anderen Aspekte der Unternehmensführung sind aus diesem Prinzip abgeleitet. Dieses grundlegende Verständnis ist notwendig, um die Digitalisierungsdiskussion richtig zu führen. Wird über Technologie, Informatik, Data und Prozesse gesprochen ohne in Kundendimensionen zu denken, entstehen keine Wettbewerbsfähigkeit und kein Umsatz.

KAUFENTSCHEIDENDE KRITERIEN SIND ETWAS ANDERES ALS QUALITÄTS-KRITERIEN

Die Definition von Kundennutzen ist denkbar einfach: Es geht um alle Produkt-, Dienstleistungs- und Image-Merkmale, die seitens des Kunden als kaufentscheidend relativ zum Wettbewerb wahrgenommen werden¹⁾. Der Begriff der Kaufentscheidung ist unternehmerisch besser als der Qualitätsbegriff, weil er auf das wesentliche Momentum hinzielt: die tatsächliche Entscheidung des Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung. Qualität und Preis bzw. das Preis-Leistungs-Verhältnis sind selbstverständlich wichtige Komponenten, müssen aber immer hinsichtlich Wirkung auf die eigentliche Kaufentscheidung geprüft werden. Dies ist die Basis für Marketing, Akquisition, Vertrieb, Kundenbindung, kontinuierliche Verbesserung und Innovation.

Die Digitalisierung muss sich daran messen lassen, ob Kundennutzen gestiftet wird.

Aus den mittlerweile zahlreichen Erfolgsbeispielen lassen sich vier Hebel zur Steigerung des Kundennutzens durch Digitalisierung²⁾ identifizieren (vgl. Abb. 1). Der erste ist die Erhöhung der Qualität. Hier geht es um gezielte Verbesserung der kaufentscheidenden Produkt- und Dienstleistungskriterien mit digitalen Mitteln. Ebenso sind die Beeinflussung des Images und die Integration zusätzlicher Leistungen bzw. Nutzenmerkmale zu nennen. Der zweite Hebel ist die Optimierung des relativen Preises durch Digitalisierung. Die Digitalisierung bietet einerseits die Voraussetzung für Preissenkungen, etwa durch Automatisierung. Andererseits – und noch wichtiger – können gleiche oder höhere Preise mit mehr Kundennutzen gerechtfertigt werden. Dies läßt sich mit Value-Pricing-Ansätzen kombinieren und ebenso erleichtert die Digitalisierung Preiswerkzeuge wie eine konkurrenzbezogene Preisstellung, Bestpreise, Rabatte usw.

Der dritte Hebel zur Steigerung des Kundennutzens ist der Einfluss auf Prozesse bzw. Mitarbeitende des Kunden. Es geht um die digitale Integration von Kundenprozessen und um die Nutzung digitaler Werkzeuge beim Kunden wie etwa Online-Trainings. Die Digitalisierung bietet zudem die Möglichkeit, den Kunden selbst Teil der Wertschöpfung sein zu lassen, etwa in der Entwicklung. Als vierter Hebel kann die Digitalisierung verwendet werden, um den Anbieterwechsel zu erschweren oder zu verhindern. Dazu gehören beispielsweise die digitale Inkompatibilität mit anderen Schnittstellen oder Systemen, das Nutzen der



KUNDENORIENTIERUNG MIT DIGITALISIERUNG NUTZEN STIFTEN UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT ERHÖHEN

Digitalisierung für Kundenbindung und verstärkte Prozess- und Verwendungszusammenhänge der Marktleistung. Auch können digitale Lösungen und insbesondere die künstliche Intelligenz (KI) die langfristige Vertragsgestaltung unterstützen, z.B. für Wartung, Service und Garantien. Die genannten vier Hebel zeigen auf, dass die Digitalisierung viel mehr ist als Technik, Big Data oder IT. Sie ist die umfassende Hinterfragung und Verbesserung des Kundennutzens durch Digitalisierung.

Digitalisierungsprogramme bzw. Digitalisierungsstrategien sollten immer und konsequent auf Kundennutzen basieren. Bei allen wesentlichen Fragen nach Kunden(-gruppen), Produkten, Dienstleistungen oder Vermarktung steht der Kundennutzen im Zentrum des Interesses. Ein Beispiel: Autodesk, ein Unternehmen für 3D-Design, Engineering und Entertainment-Soft-

ware, hat eine digitale Lösung für den Kreativitätsprozess für Designer entwickelt. In der «Alten Welt» lag dieser ausschließlich bei den kreativ arbeitenden Menschen. Für die «Neue Welt» entwickelte Autodesk das System Dreamcatcher, indem aktiv Designvorschläge aufgrund von Vorgaben durch Designer:innen gemacht werden. Diese Software unterstützt den Kreativitätsprozess inhaltlich und sorgt gleichzeitig für mehr Produktivität. Die Software ist Teil der Prozesswelt beim Kunden und erhöht die Kundenbindung durch ihre Leistungsfähigkeit.

Über den Kundennutzen wird die Digitalisierungsdiskussion marktbezogen geführt.

Die Digitalisierung kann für Kundenbindung verwendet werden. Dies führt zu geringeren Akquisitionskosten und befördert die

ABB. 1: HEBEL ZUR STEIGERUNG DES KUNDENNUTZENS DURCH DIGITALISIERUNG	
1. Verbesserung der Qualität durch Digitalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbesserung der kaufentscheidenden Produktmerkmale (Wert, Produktnutzen...) 2. Ausbau der kaufentscheidenden Dienstleistungsmerkmale (Prozesse, Beratung...) 3. Beeinflussung des Images im Sinn der Kaufentscheidung (Marke, Exklusivität...) 4. Integration zusätzlicher Leistungen bzw. Nutzenmerkmale
2. Optimierung des relativen Preises durch Digitalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realisierung höherer Preise durch noch höheren Kundennutzen 2. Umsetzung „Digital Value Pricing“: glaubhafte Darstellung des digitalen Mehrwerts und Aufteilung zwischen Kunde und Anbieter 3. Nutzung von Preissenkung durch digitale Möglichkeiten (Automatisierung, Vermeidung von Prozessen...) 4. Adaption klassischer Preiswerkzeuge auf digitale Lösungen: konkurrenzbezogene Preisstellung, Bestpreise, Rabatte, Kaufanreize...
3. Beeinflussung der Prozesse und Mitarbeiter des Kunden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integration der Kundenprozesse in das eigene Unternehmen durch Digitalisierung (Struktur, Logik, Daten, Steuerung...) 2. Einführung von digitalen Werkzeugen beim Kunden inkl. Schulung, Einbindung der Mitarbeiter:innen ... 3. Kundenintegration bei erfolgsentscheidenden Prozessen, z.B. Entwicklung, Herstellung, Verkauf, Service 4. Gezielte Einflussnahme auf Entscheidungen beim Kunden in Richtung der Digitalisierung
4. Verhindern bzw. Erschweren des Anbieterwechsels	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nutzen der Digitalisierung für Bindungsmaßnahmen, z.B. Zeitverträge oder Anreize bei Folgekäufen 2. Verstärkte Prozess- bzw. Verwendungszusammenhänge wie etwa Leistungen, Komponenten, Ersatz 3. Digitale Inkompatibilität mit anderen Schnittstellen, Datenlogiken, Systemen und Leistungen 4. Nutzung der Digitalisierung für langfristige Vertragsgestaltung, z.B. Wartung, Service, Garantien



KUNDENORIENTIERUNG MIT DIGITALISIERUNG NUTZEN STIFTEN UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT ERHÖHEN

mit Abstand glaubwürdigste Kommunikation im Markt – die Empfehlung eines zufriedenen Kunden. Kundenbindung sind alle Leistungen und Aktivitäten, die dazu führen, dass Kunden nach dem Kauf loyal bleiben und die nächste Kaufentscheidung auch für uns getroffen wird. Verbesserte Informationen an Kunden, schnellere Abwicklung, Einbinden in eine digitale Community... sind Beispiele für Kundenbindungsmaßnahmen, die durch Digitalisierung deutlich wirksamer sind als in der analogen Welt.

Die Methodik zur Identifikation und Steigerung des Kundennutzens ist das sogenannte digitale Kundennutzen-Cockpit (vgl. Abb. 2). Damit lassen sich systematisch Chancen für die Digitalisierung entwickeln. Zunächst werden die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen notiert. Dies erfolgt nach Segmenten oder Kundengruppen und hängt vom Umfang des Betrachtungsobjektes ab. Entlang dieser Marktleistungen werden die kaufentscheidenden Kriterien erhoben, also all diejenigen Faktoren, die für den Kunden wichtig sind und einen Kauf auslösen. Anhand der Produkte, Dienstleistungen und kaufentscheidenden Faktoren werden nun Innovations- bzw. Verbesserungsmöglichkeiten durch Digitalisierung erarbeitet. Diese sind dann in Form von Maßnahmen, Terminen und Verantwortlichkeiten zu konkretisieren.

**Es geht nicht um «Big Data»,
sondern um «Big Customer Value».**

Das digitale Kundennutzen-Cockpit ist universell einsetzbar. Bestehende Marktleistungen können systematisch optimiert werden. Gleichzeitig entstehen Impulse für Innovationen. Speziell durch Identifikation der kaufentscheidenden Kriterien wird Klarheit darüber geschaffen, wofür der Kunde eigentlich eine Rechnung bezahlt. Implizit kann damit auch an der Positionierung gegenüber der Konkurrenz gearbeitet werden. Das Verfahren stellt sicher, dass die Digitalisierung konsequente Marktorientierung hat und der Kundennutzen im Zentrum aller Überlegungen und Initiativen steht³⁾. In diesem Sinn geht es nicht um «Big Data», sondern um «Big Customer Value».

ZUSAMMENFASSUNG: ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Ausrichtung der Digitalisierungsdiskussion am Kundennutzen und damit am Markt
2. Klarheit über kaufentscheidenden Kriterien und Positionierung im Wettbewerb
3. Grundlage für kontinuierliche Verbesserung und systematische Innovation
4. Kernelement in einer Digitalisierungsstrategie und im Umsetzungscontrolling

Anmerkungen

1. Belz, C., Value Selling, Stuttgart 2016, S. 153.
2. Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 92 ff.
3. Vgl. Schallmo, D., et al., Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Wiesbaden 2017, S. 33 ff.

Weitere Ausgaben von "improve":
www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve
Anmeldung zum kostenlosen Abo:
www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > FH-Professor für strategische Unternehmensführung
- > E-Mail: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



KUNDENORIENTIERUNG MIT DIGITALISIERUNG NUTZEN STIFTEN UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT ERHÖHEN

ABB. 2: DIGITALE KUNDENNUTZEN-COCKPIT: WERKZEUG UND BEISPIEL (LOGISTIK)

Hintergrund: Im Rahmen eines Digitalisierungsprogramms arbeitet ein Logistik-Unternehmen systematisch an der Steigerung des Kundennutzens.

Projekt	Kaufentscheidende Kriterien	Verbesserung über Digitalisierung	Maßnahme	Termin	Verantw.
1. Intermediäre Lösungen weltweit	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungs-Palette • Pünktlichkeit • Verlässlichkeit • Ansprechpartner vor Ort • Prozess-Verständnis • Preis-System 	<ul style="list-style-type: none"> • Echtzeit-Information bzgl. Lieferstatus • Prognose-Tool • Integrierte Prozess-Lösung für die Waren-Wirtschaft 	1.1. Entwicklung: Echtzeit-Informationen-System und Test bei drei Referenzkunden	28.02	Hell
			1.2. Umsetzung der integrierten Prozesslösung WaWi entsprechend Plan	30.06	Müller
2. Outsourcing-Paket „Lager & Logistik“	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitäts-Vorteile • Optimierung Logistik-Bilanz • Verlässlichkeit • Prozess-Transparenz • Prozess-Integration • Ansprechpartner vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Ausweitung auf Einkaufs- und Beschaffungs-Prozesse • Übernahme bzw. Integrations-Fähigkeit aller Kunden- und Lieferanten-Daten 	2.1. Integration der Einkaufs- und Beschaffungsprozesse in „Outsource2.0“ plus Umsetzung bei A-Kunden und Definition eines Aktionsprogramms	31.03	Klein
			2.2. Vorprojekt und Entscheidungsvorlage an GF bzgl. Integration der kompletten Beschaffungs-Datenlandschaft	30.11	Kutic
3. Branchen-Paket für LEH	...				
4. ...					