

Technologie-Marketing

Im Mittelpunkt steht der Kundennutzen



Fotos: Merck KG und alcatel

Marketing – für viele Entwicklungsingenieure, die sich ausschließlich für technische Lösungen verantwortlich fühlen, ist das ein Fremdwort: Zwischen der technischen Entwicklung und der Vermarktung eines Produktes kommt es in deutschen Unternehmen deshalb häufig zu starken Brüchen. Um ein Produkt erfolgreich zu vermarkten, muss der Kundennutzen in den Mittelpunkt der Produktion rücken und an den Anfang eines Entwicklungsprozesses gestellt werden. Die Entwicklungsingenieure sollten im Marketing daher also entgegen aller Gewohnheiten eine zentrale Rolle einnehmen.

Marketing wird von vielen Ingenieuren lediglich als Mittel zur Vermarktung ihrer technisch geprägten Produkte gesehen. Ist eine Produktentwicklung abgeschlossen, wird sie den Abteilungen Marketing und Vertrieb übergeben, die das Produkt im Markt platzieren und bei den Kunden verkaufen sollen. Entwickler und Ingenieure fühlen sich dafür verantwortlich, technische Funktionen eines Produktes zu realisieren, nicht aber für ihre Vermarktung. Zu wenig wird Marketing als Instrument verstanden, das Kundenwünsche und den Kundennutzen untersucht, oder als Methode, um kundenorientierte Produkte zu entwickeln.

Diese stark verbreitete Haltung ist nachvollziehbar: Vor 150 Jahren entstand die Bezeichnung "Konstrukteur" für gestaltende Techniker. Seit 50 Jahren entwickelt sich aus der "Kunst des Konstruierens" die wissenschaftlich fundierte Konstruktionsmethodik. In der klassischen Ingenieurusbildung wird weiterhin eine klare Lösungsmethodik gelehrt: Problem (= Input) → systematisches Vorgehen → Lösung (= Output). Bereits vor 30 Jahren begann hingegen die Betriebswirtschaft intensiv, die Zusammenhänge zwischen technischen und ökonomischen Entwicklungen zu analysieren. Der betriebswirtschaftliche Ansatz, der

durch die Praxis zunehmend bestätigt wird, lautet: Die Kaufentscheidung für ein Produkt wird vom Nutzen bestimmt, den der Abnehmer damit erwirbt, nicht aber von dessen technischer Funktionalität. Diese wird vorausgesetzt.

Um ein Produkt erfolgreich im Markt platzieren zu können, muss der Kundennutzen möglichst konkret bekannt sein und laufend in den Entwicklungsprozess einfließen. Das gilt insbesondere für neue Produkte, über die noch keine Erfahrungswerte im eigenen Unternehmen vorliegen.

Für eine erfolgreiche Produktinnovation wird also beides benötigt: qualifiziertes Entwicklungs-Know-how und detaillierte Marktkenntnisse. Technik und Betriebswirtschaft – ein ideales Wirkungsfeld für Wirtschaftsingenieure.

Um Produkte kundenorientiert, oder besser: kundennutzenorientiert zu entwickeln, gibt es verschieden tief gehende Methoden, derer sich auch kleine und mittlere Unternehmen bedienen können:

- Bestimmung der Kundenwünsche
- Ermittlung des berechenbaren Kundennutzens
- Bewertung und Zusammenführung der eigenen Entwicklungs- und Marketingkompetenzen
- Direkte Einbindung des Kunden in den Entwicklungsprozess
- Wirtschaftliche Optimierung von Kundennutzen und eigenem Nutzen

Kundenwünsche

Die Wünsche der Kunden zu einem Produkt sind oft subjektiv und unscharf formuliert. Zunächst müssen daher diese Wünsche in einer reproduzierbaren Art und Weise abgefragt und systematisiert werden: Was erwartet der Kunde von dem Produkt? Welche Eigenschaften muss es erfüllen? Welche Funktionen haben einen hohen Stellenwert, welche sind überflüssig? Wie wichtig sind Bedienbarkeit, Wartung und Pflege? Werden über die Funktionalität des Produktes hinaus weitere Dienstleistungen erwartet? Wird das Produkt auch aus anderen Gründen, zum Beispiel aus Prestigegründen gekauft?

Die Fragestellungen, mit denen die Kundenwünsche systematisch ermittelt werden sollen, sind wohl überlegt auszuwählen. Viele Informationen hierfür sind im eigenen Unternehmen vorhanden: Der

Dr. Josef Gochermann kam über die Praxis zum Technologie-Marketing. Als Geschäftsführer eines FuE-Zentrums für Optik und Messtechnik, das er



Dr. Josef Gochermann

aufbaute und mehrere Jahre leitete, entdeckte der promovierte Physiker und Astronom die Notwendigkeit, Marketing-Instrumente in die Technologie-Entwicklung einzubinden. Gemeinsam mit Marketing-Fachleuten entwarf er Ideen und Konzepte, die er anschließend im eigenen Unternehmen für die Automobil- und Lackierindustrie weiterentwickelte. Seine Erfahrungen bringt er heute in zwei Richtungen ein: als Berater für Unternehmen und FuE-Einrichtungen und als Professor im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Münster.

Vertrieb steht in ständigem Kontakt mit den Kunden und erfährt dabei viel zwischen den Zeilen. Ein gut organisiertes Reklamationswesen erspart nicht nur Ärger mit den Kunden, es liefert auch wertvolle Informationen über die wahren Kundenbedürfnisse. Als sehr ergiebig erweist sich auch, Messefragebögen und Protokolle der Kundengespräche systematisch auszuwerten und Besucher von Hausmessen zu befragen.

Ein erprobtes Instrumentarium hält die moderne Marktforschung bereit, mit dem auch technologiegeprägte Unternehmen des Mittelstands ihre Märkte gezielt untersuchen können. Der Aufwand hierfür hält sich zumeist in Grenzen. Bei einer professionellen Begleitung durch Marketingberater, die im Technologie-B2B-Geschäft erfahren sind, können viele Informationen durch eigenes Personal oder durch Studenten eingeholt werden. Die Fragen und die Themenauswahl der Kundenbefragung sollten wie auch die spätere Auswertung mit einem externen Experten im Technologiemarketing erarbeitet werden. Denn zu oft fallen für die Kundenbeurteilung wichtige Aspekte durch die "Brille des Technikers" heraus.

Anschließend müssen die Kundenwünsche in eine "technische Sprache" und in Produkteigenschaften übersetzt werden.

Kundennutzen

Im Technologiesgeschäft und bei technisch orientierten Produkten stehen neben den Kundenwünschen auch die objektiven Vorteile eines Produktes im Mittelpunkt: Welchen Nutzen hat eine Zulieferkomponente für eine Produktionsanlage zum Beispiel für den Anlagenhersteller oder -betreiber? Der Einblick in die und wirtschaftliche Unternehmenswelt des Kunden liefert eine Antwort. Damit dieser gewährt wird, muss gegenseitiges Vertrauens vorhanden sein, das in gemeinsamen Projekten und einer längerfristigen Verzahnung von Abnehmer und Entwickler gebildet wird.

Viele, insbesondere mittelständische Unternehmen sind aber nur begrenzt in der Lage, den Nutzen einer technischen Neuerung für sich und ihre Produktion im Voraus zu bestimmen und rechnerisch belastbar darzustellen. Produktions-, Betriebs- oder Werkleiter setzen im Alltag andere Prioritäten: Sie müssen dafür sorgen, dass der Betrieb läuft. Eine technische Neuerung wird eher im Hinblick auf das Risiko als auf den Nutzen betrachtet, nach dem Motto: Never change a running system.

Die Vermarktung eines technologischen Produktes kann erleichtert werden, wenn dem Kunden ein Teil der Nutzenbewertung abgenommen wird und die Argumente für die innerbetriebliche Entscheidungsfindung aufbereitet werden. Gerade kleine und mittlere Technologieunternehmen sind hierin erfolgreich. Allerdings setzt dies die Fähigkeit voraus, sich in die Produkte, die Produktion und in die Köpfe der Kunden hinein zu versetzen.

Kundenorientierte Entwicklung

Den Kundennutzen zu bestimmen kann der erste Schritt in einer Produktentwicklung sein. Dieser Input geht in die Zielsetzung ein und wird technisch und wirtschaftlich gleichermaßen auf den Abnehmer ausgerichtet. Noch effektiver und zielgerichteter ist es, den Entwicklungsprozess stetig nach dem Kundennutzen auszurichten und daraufhin zu kontrollieren. Das kann iterativ rückkoppelnd geschehen, indem der erreichte Kundennutzen zu festen Punkten im Entwicklungsprozess überprüft wird. Besser ist aber, sich laufend mit den zukünftigen Kunden auszutauschen und regelmäßig mit ihnen abzu-

stimmen. Entwicklungsziele können gemeinsam definiert werden, und auch bei der Entwicklung selbst können Auftraggeber und -nehmer zusammenarbeiten: Gemeinsame Entwicklungsteams bilden, über einen befristeten Zeitraum Personal austauschen oder gemeinsam eine Forschungseinrichtung beauftragen.

schaftlichkeit verbleiben weiterhin getrennt bei den Partnern.

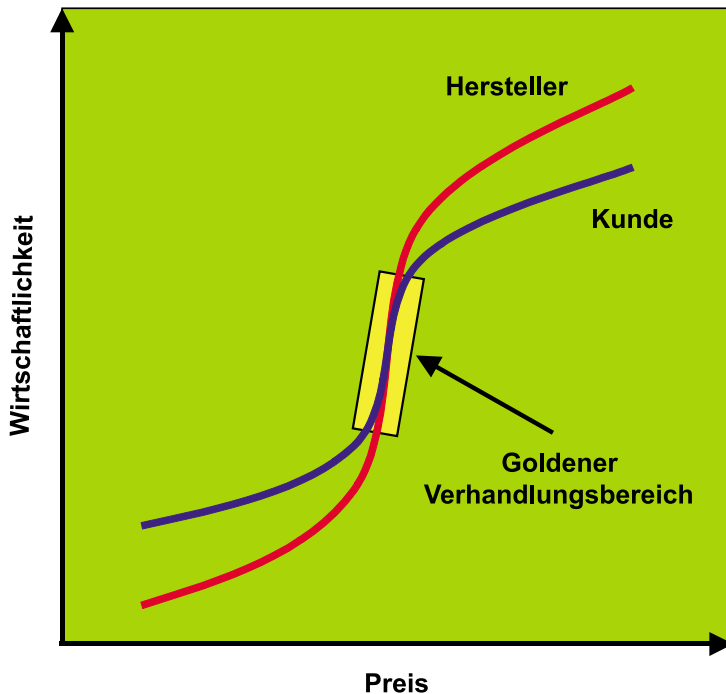
Berechenbarer Nutzen für beide Seiten

Preisverhandlungen sind ein schwieriges Unterfangen. Oft steht einem eingeführten Preis, der zumeist aus einer kostenori-

ten optimieren. Da der Hersteller den Nutzen für den Kunden kennt, kann er seinen Entwicklungsaufwand gezielt an diesen spezifischen Kundennutzen anpassen. Er kann ihn auf die gewünschten Produktfunktionen reduzieren und somit optimieren. Und auch der Kunde kann sein spezifisches Preis-Leistungs-Verhältnis optimieren, wenn er auf einige Funktionen bewusst verzichtet und mit den für ihn wichtigen Funktionen seinen Nutzen steigert.

Im optimalen Fall gibt es einen Bereich, in dem die Wirtschaftlichkeit bei beiden Partnern trotz Variation des Produktes und seiner Funktionen gegeben ist (siehe Grafik). Hat man diesen "goldenen Verhandlungsbereich" gefunden, können sich beide – Hersteller und Kunde – auf das konzentrieren, was im Mittelpunkt steht: der Kundennutzen. ■

Dr. Josef Gochermann



Grafik: Das Ziel ist, die Gesamtwirtschaftlichkeit des Systems Kunde-Hersteller zu optimieren.

Auch wenn der Nutzen für den Kunden nicht explizit berechnet worden ist, so wird durch die Zusammenarbeit möglich, dass es zwischen Kundenwünschen und den Möglichkeiten des entwickelnden Unternehmens zu einer Abstimmung kommt. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind neben Vertrauen und Regelungen zum Wissensschutz auch Zielabsprachen und eine zielgerichtete Moderation des Entwicklungsprozesses. Oft sind gemeinsame Entwicklungsvorhaben an den stetig wachsenden Kundenwünschen gescheitert.

Der Schwerpunkt einer Zusammenarbeit liegt noch zu oft auf technologischen Aspekten und Problemstellungen: Überlegungen und Entscheidungen zur Wirt-

entierten Preisbildung abgeleitet wurde, der Wunsch des Kunden nach zusätzlichen Funktionen gegenüber. Dabei versucht er, seinen Nutzen zu erhöhen, was allerdings zu Lasten der Wirtschaftlichkeit des Herstellers geht, da dieser seinen bereits geleisteten Aufwand für Produktfunktionen, die der Kunde gar nicht benötigt, nicht bezahlt bekommt. Das Preis-Leistungs-Verhältnis aus Sicht des Kunden steigt, die Wirtschaftlichkeit beim Hersteller nimmt ab.

Unter der Annahme, dass Produktpreis und Entwicklungsaufwand gekoppelt sind, kann die Einbeziehung des Kundennutzens in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Gesamtsystems Kunde-Hersteller die Wirtschaftlichkeit beider Beteilig-

Literatur

Weule, Hartmut: Integriertes Forschungs- und Entwicklungsmanagement, Carl Hanser Verlag, München 2002
Seibert, Siegfried: Technisches Management, Teubner, Stuttgart 1998

Kontakt

Fachhochschule Münster
Institut für Technische Betriebswirtschaft
Dr. Josef Gochermann
Stegerwaldstraße 39
48565 Steinfurt
Tel.: 0 25 51/9 62-7 57
Fax: 0 25 51/9 62-7 07
E-Mail: gochermann@fh-muenster.de
Internet: www.fh-muenster.de/ITB/