

DISKUSSIONSBEITRÄGE DER  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT (MSM)  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

NR. 344

**Detaillierte Diagnose unternehmensspezifischer  
Ansatzpunkte zur Erzielung von Kundenvorteilen  
mittels Kundenlösungen in KMUs –  
Ein praxisorientierter Leitfaden**

Gertrud Schmitz  
Michaela Dietz  
Simone Eberhardt



Gefördert vom:



DISKUSSIONSBEITRÄGE DER  
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT (MSM)  
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

NR. 344

**Detaillierte Diagnose unternehmensspezifischer  
Ansatzpunkte zur Erzielung von Kundenvorteilen  
mittels Kundenlösungen in KMUs –  
Ein praxisorientierter Leitfaden**

Gertrud Schmitz  
Michaela Dietz  
Simone Eberhardt

August 2009

Universität Duisburg-Essen  
Mercator School of Management  
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre  
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel  
Lotharstraße 65  
47057 Duisburg

Univ.-Prof. Dr. Gertrud Schmitz  
[gertrud.schmitz@uni-due.de](mailto:gertrud.schmitz@uni-due.de)

Dipl.-Kff. Michaela Dietz  
[michaela.dietz@uni-due.de](mailto:michaela.dietz@uni-due.de)

Dipl.-Kff. Simone Eberhardt  
[simone.eberhardt@uni-due.de](mailto:simone.eberhardt@uni-due.de)

# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Problemstellung und Untersuchungsziele</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen</b> .....	<b>3</b>
2.1 Begriff und Charakteristika von Kundenlösungen.....	3
2.2 Kundenvorteile mittels Kundenlösungen .....	5
2.2.1 Kundenvorteile als Synonym des wahrgenommenen Werts .....	5
2.2.2 Wahrgenommene Nutzen- und Kostenkomponenten von Kundenlösungen aus Kundensicht .....	7
2.3 Strukturierung des Informationsbedarfs zur Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen .....	8
<b>3 Ein praxisorientierter Leitfaden zur detaillierten Diagnose unternehmensspezifischer Ansatzpunkte zur Erzielung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen in KMUs</b> .....	<b>13</b>
3.1 Struktur des Leitfadens und Arbeitsschritte im Überblick .....	13
3.2 Vorgehensweise .....	18
3.2.1 Sekundärforschung als Ausgangspunkt .....	18
3.2.2 Interne Primärforschung mittels qualitativer Untersuchungsmethoden	20
3.2.2.1 Methodeneinsatz zur Deckung des Informationsbedarfs zur Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen .....	21
3.2.2.2 Methodensteckbriefe .....	32
3.2.3 Externe Primärforschung zur Vorbereitung individueller Kundendialoge .....	52
3.2.3.1 Methodeneinsatz zur Deckung des Informationsbedarfs zur Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen .....	54
3.2.3.2 Methodensteckbriefe .....	62
3.2.4 Entwicklung von Kundenlösungen im Dialog mit dem Kunden .....	77
3.2.4.1 Individuelle Kundendialoge .....	77
3.2.4.2 Leitfaden als Orientierungshilfe .....	80
<b>4 Fazit</b> .....	<b>84</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kundenlösungen .....	5
Abbildung 2: Kundenvorteil .....	6
Abbildung 3: Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen .....	8
Abbildung 4: Modifiziertes Schema von Abell .....	27
Abbildung 5: Urteilsmatrix .....	30
Abbildung 6: Beispielergebnis Mind Mapping (Mitarbeiterworkshop) .....	38
Abbildung 7: Beispielergebnis kritische Ereignisse .....	40
Abbildung 8: Beispielergebnis Prozesskette .....	42
Abbildung 9: Systematisierung aktueller/ potenzieller Konkurrenten .....	43
Abbildung 10: Beispielergebnis Urteilsmatrix (Mitarbeiterworkshop) .....	49
Abbildung 11: Beispielergebnis Consumer Idealized Design.....	51
Abbildung 12: Das Means-End Modell.....	59
Abbildung 13: Beispielergebnis Mind Mapping .....	65
Abbildung 14: Beispielergebnis strukturiertes Brainstorming .....	68
Abbildung 15: Beispielergebnis Means-End Kette (Nutzen) .....	73
Abbildung 16: Beispielergebnis Means-End Kette (Kosten) .....	73
Abbildung 17: Beispielergebnis Urteilsmatrix.....	76
Abbildung 18: Definition und Merkmale des Dialogs.....	79

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Informationsbedarf zu Kosten- und Nutzenkomponenten .....	9
Tabelle 2: Gesamtübersicht zur methodischen Vorgehensweise .....	15
Tabelle 3: Überblick über interne und externe Sekundärquellen .....	18
Tabelle 4: Überblick über den Mitarbeiterworkshop mit Experten.....	23
Tabelle 5: Überblick über den Kundenworkshop mit Lead Usern .....	56

## 1 Problemstellung und Untersuchungsziele

Unternehmen unterschiedlichster Branchen nutzen seit einiger Zeit verstärkt Dienstleistungen als integrative Bestandteile von Kundenlösungen, mit denen sie sich im Wettbewerb zu profilieren versuchen.<sup>1</sup> Kundenlösungen sind systematisch aufeinander abgestimmte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen, die als integrierte Lösungen auf die Bewältigung kundenspezifischer Probleme ausgerichtet sind.<sup>2</sup> Die zunehmend intensive Betrachtung von Kundenlösungen in Theorie und Praxis resultiert aus der Erkenntnis, dass Kunden nicht länger an standardisierten Dienstleistungen und Produkten per se interessiert sind, sondern vielmehr an ganzheitlichen und individuellen Lösungen ihrer spezifischen Probleme.<sup>3</sup> Das Angebot von Kundenlösungen ist für Unternehmen jedoch mit vielfältigen Herausforderungen verbunden, sodass eine angestrebte Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen vielfach nicht gelingt.<sup>4</sup> Eine mögliche Ursache ist, dass Unternehmen mehr oder weniger „willkürlich“ Sach- und Dienstleistungen zu einer vermeintlichen Kundenlösung bündeln, die als Kombinationen keinen Mehrwert gegenüber der Wertsumme der einzelnen Teilleistungen stiften und zudem zur Lösung der spezifischen Kundenprobleme ungeeignet sind. Erfolgversprechende, tatsächliche Kundenlösungen im oben dargelegten Begriffsverständnis verlangen dagegen, dass *vor der Bündelung* verschiedener Teilleistungen zunächst das spezifische Problem, welches der Kunde mit der Kundenlösung bewältigen möchte, identifiziert und differenziert analysiert wird. Erst daraufhin kann eine kundenindividuelle Entwicklung und Verknüpfung von Teilleistungen zu einer optimalen Kundenlösung als Komplettangebot stattfinden. Wird ein Unternehmen in Hinblick auf die Entwicklung einer Kundenlösung aus Kundensicht im Vergleich zur relevanten Konkurrenz als überlegen wahrgenommen, verfügt es über einen Kundenvorteil. Für eine erfolgreiche Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen ist es daher notwendig aufzudecken, unter welchen Voraussetzungen ein Lösungsanbieter von Kunden als überlegen wahrgenommen wird. Anknüpfend an diese Überlegungen besteht das Untersuchungsziel des vorliegenden Beitrags in der Bereitstellung eines praxisorientierten Vorgehens, welches es KMUs ermöglicht, erfolgversprechende Ansatzpunkte zum

---

1 Vgl. Davies, A. et al. (2006), S. 39 ff.; Tuli, K. R. et al. (2007), S. 1.

2 Vgl. Sawhney, W. (2006), S. 365.

3 Vgl. Sawhney, W. (2006), S. 365.

4 Vgl. Johansson, J. E. et al. (2003); Neu, W. A./ Brown, S. W. (2005); Oliva, R./ Kallenberg, R. (2003).

Auf- und Ausbau von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen zu diagnostizieren. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Welcher Informationsbedarf ergibt sich aufgrund der charakteristischen Merkmale von Kundenlösungen für die Diagnose unternehmensspezifischer Ansatzpunkte zur Erzielung individueller Kundenvorteile?
- Welche Methoden sind geeignet, diesen Informationsbedarf effizient zu decken?
- Wie sind diese Methoden konkret auszugestalten?

Zur Beantwortung der Fragen werden zunächst in Kapitel zwei begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen dargelegt, indem deren charakteristische Merkmale aufgezeigt und daran anschließend das Konzept des Kundenvorteils vorgestellt wird. Dieser stellt den kundenseitig wahrgenommenen Wert einer Kundenlösung dar und umfasst verschiedene Nutzen- und Kostenkomponenten. Darauf aufbauend wird der notwendige Informationsbedarf zur Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen strukturiert. Diesen Informationsbedarf aufgreifend wird in Kapitel drei ein methodisches Vorgehen zur detaillierten Diagnose unternehmensspezifischer Ansatzpunkte zur Erzielung individueller Kundenvorteile für KMUs erarbeitet. Dazu werden im Sinne einer umfassenden Datenerhebung Methoden der Primär- und Sekundärforschung eingesetzt.<sup>5</sup> Der jeweilige Methodeneinsatz orientiert sich dabei zum einen an dem Beitrag der Methoden zur Generierung des abgeleiteten Informationsbedarfs und zum anderen an ihrer KMU-Tauglichkeit. Zunächst wird daran anknüpfend begründet, warum welche Methoden der Informationsgenerierung Rechnung tragen, bevor die grundlegenden Inhalte der einzelnen Methoden vorgestellt werden. Hinweise zur Durchführung finden sich jeweils in den angehangenen Methodensteckbriefen. Nachdem Ansatzpunkte zur Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen vorgestellt wurden, wird mit der Kommunikationsform des Dialogs eine Möglichkeit interaktiver Wertschöpfung aufgezeigt, mittels derer Kundenlösungen mit einem hohen wahrgenommenen Wert aus Kundensicht entwickelt werden können. Der Beitrag endet mit einem Fazit.

---

<sup>5</sup> Vgl. Schmitz, G. (2000), S. 203.

## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen

### 2.1 Begriff und Charakteristika von Kundenlösungen

Dem überwiegenden Begriffsverständnis zufolge stellen Kundenlösungen – die synonym oftmals auch als hybride Produkte bezeichnet werden – integrierte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen dar, die auf die Bewältigung individueller Kundenprobleme ausgerichtet sind.<sup>6</sup> Dabei zeichnen sich diese durch drei charakteristische Merkmale aus.

Zunächst sind Kundenlösungen durch eine Integration der Teilleistungen gekennzeichnet, die bewirken soll, dass der kundenseitig wahrgenommene Wert einer Kundenlösung die Summe der Werte der Einzelleistungen übersteigt.<sup>7</sup> Die Integration kann sich auf technischer, organisatorischer, wertschöpfungs- und marketingbezogener Dimension vollziehen. Unter der *technischen Dimension der Integration* ist die gezielte funktionale Verknüpfung der verschiedenen Leistungsbestandteile untereinander sowie die optimale Gestaltung zwischen deren Schnittstellen zu verstehen. Kundenlösungen zielen somit auf eine ganzheitliche Problemlösung ab, ohne dass die enthaltenen Dienstleistungsbestandteile „nur“ eine ergänzende Funktion aufweisen. Die *organisatorische Dimension der Integration* stellt dagegen auf die leistungsübergreifende Festlegung aller Prozesse ab, die für eine aufeinander abgestimmte Entwicklung und Nutzung der verschiedenen Teilleistungen unternehmensintern notwendig ist. Die *wertschöpfungsbezogene Dimension der Integration* bezieht sich auf die gezielte technische und organisatorische Einbettung der Kundenlösung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden, während die *marketingbezogene Dimension der Integration* auf die Vermarktung der verschiedenen Teilleistungen als ganzheitliche Komplettlösung abstellt sowie auf die Betreuung des Kunden aus einer Hand. Die Kunden sollen dadurch in Auswahl, Nutzung und Weiterverwendung der Kundenlösung entlastet werden, da sie die hierzu notwendigen Aktivitäten nicht mehr separat für jeden Leistungsbestandteil durchführen müssen.

Als weiteres charakteristisches Merkmal von Kundenlösungen gilt die Individualisierung, welche die individuelle Ausrichtung der Kundenlösung auf ein spezifisches Kundenproblem beschreibt.<sup>8</sup> Unterschieden wird zwischen der Individualisierung des Leistungsergebnisses und der Individualisierung des Leistungserstel-

---

6 Vgl. Sawhney M. (2006), S. 365.

7 Vgl. hierzu und zum Folgenden Schmitz, G. (2008), S. 669 f. und die dort angegebene Literatur.

8 Vgl. z. B. Sawhney, M. et al. (2006), S. 78; Schmitz, G. (2008), S. 670 ff.; Tuli, K. R. et al. (2007), S. 4.

lungsprozesses.<sup>9</sup> Notwendig für die Erbringung einer individuellen Kundenlösung in Ergebnis und Prozess ist ein differenziertes Verständnis des Anbieters für das spezifische Kundenproblem, welches innerhalb eines offenen Dialogs<sup>10</sup> zwischen Anbieter und Kunde aufgebaut werden kann. Der Kunde fungiert innerhalb dessen als „Co-Creator of Value“,<sup>11</sup> ohne den kein Wert geschaffen werden kann. Durch die intensive Interaktion der Dialogpartner kann sowohl für den Anbieter als auch für den Kunden eine Prozesstransparenz generiert werden, die eine optimale Aufteilung der mit der Leistungserstellung verbundenen Aufgaben sowie ein individuelles Leistungsdesign ermöglicht.<sup>12</sup>

Aus Kundensicht stellt die gemeinsame, individuelle Problemanalyse laut TULI ET AL. bereits einen integrativen Bestandteil der prozessorientierten Sichtweise von Kundenlösungen dar. Demnach verstehen Kunden unter einer Kundenlösung „(...)a set of customer-supplier relational processes comprising (1) customer requirements definition, (2) customization and integration of goods and/ or services and (3) their deployment, and (4) postdeployment customer support (...)“.<sup>13</sup> Kundenlösungen sind folglich mit dem Auf- und Ausbau langfristiger Geschäftsbeziehungen verbunden, die durch wechselseitiges Vertrauen und Commitment gekennzeichnet sind. Die Relationalität stellt folglich ein weiteres charakteristisches Merkmal von Kundenlösungen dar.<sup>14</sup> Abbildung 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick.

---

9 Vgl. Gwinner, K. P. et al. (2005), S. 133 f.

10 Vgl. Schmitz, G./Modlich, S. (2008), S. 4 ff.

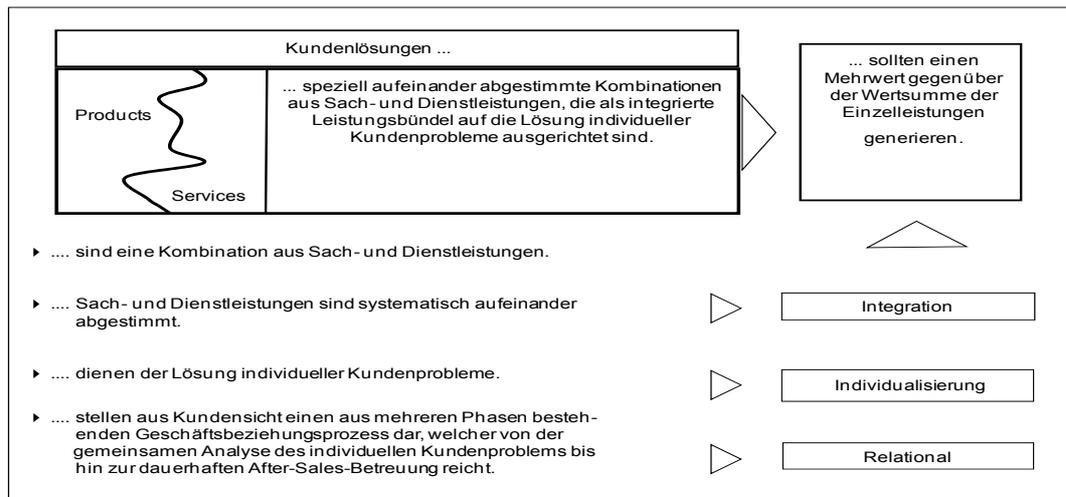
11 Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2006), S. 44.

12 Vgl. Schmitz, G. (2008), S. 671.

13 Tuli, K. R. et al. (2007), S. 2.

14 Vgl. Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004).

**Abbildung 1: Kundenlösungen**



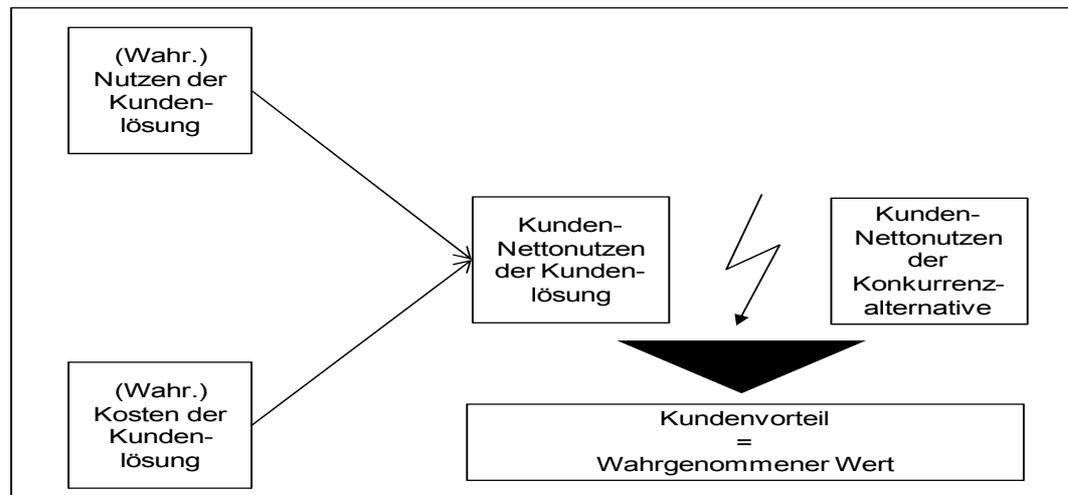
## 2.2 Kundenvorteile mittels Kundenlösungen

### 2.2.1 Kundenvorteile als Synonym des wahrgenommenen Werts

Um langfristig im Wettbewerb zu bestehen, sehen sich Unternehmen grundsätzlich mit der Herausforderung konfrontiert, nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf- und ausbauen. Diese setzen sich stets aus einem Anbieter- und einem Kundenvorteil zusammen.<sup>15</sup> Anbietervorteile, verstanden als eine der Konkurrenz überlegene Ausstattung interner Fähigkeiten und Ressourcen, werden in diesem Beitrag nicht näher betrachtet. Vielmehr stehen im Folgenden die Kundenvorteile im Mittelpunkt, welche definiert sind als Konkurrenzvorsprung im Kundenurteil. Dies bedeutet, dass der Kunde ein Unternehmen in Hinblick auf die Kosten-Nutzen-Relation angebotener Leistungen besser bewertet als Konkurrenten, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:

<sup>15</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Steffenhagen, H. (2004), S. 106; Olemotz, T. (1995), S. 29.

**Abbildung 2: Kundenvorteil**



Zur Bildung eines konkurrenzbasierten Urteils ziehen Kunden folglich nicht nur den wahrgenommenen Nutzen einer Kundenlösung, sondern auch deren wahrgenommene Kosten heran, welche für sie vor, während oder nach dem Erwerb einer Kundenlösung entstehen<sup>16</sup> und sowohl monetärer als auch nicht-monetärer Art sein können.<sup>17</sup> Das Ergebnis dieses mentalen Verrechnungsprozesses von Kosten- und Nutzenkomponenten einer Leistung kann gestützt auf die einschlägige Marketingliteratur auch als wahrgenommener Wert bezeichnet werden.<sup>18</sup>

Zur Erzielung eines wahrgenommenen Werts durch Kundenlösungen stehen dem Anbieter grundsätzlich drei Möglichkeiten offen:

- a) Der Kunde nimmt bei gleichen Kosten einen höheren Nutzen der Kundenlösung wahr als bei der Konkurrenz.
- b) Der Kunde nimmt bei gleichem Nutzen niedrigere Kosten der Kundenlösung wahr als bei der Konkurrenz.
- c) Der Kunde nimmt sowohl einen höheren Nutzen als auch niedrigere Kosten der Kundenlösung wahr als bei der Konkurrenz.

Die Aufdeckung von Ansatzpunkten zur Diagnose von Kundenvorteilen durch Kundenlösungen erfordert daher eine Identifikation der Nutzen- und Kostenkomponenten, die Kunden im Rahmen des Bewertungsvorgangs von Kundenlösungen berücksichtigen. Diese Komponenten werden ausgehend von einer vorlie-

<sup>16</sup> Ähnlich auch Ravald, A./Grönroos, C. (1996), S. 20; Schmitz, G./ Picard, A. (2006), S. 158; Schmitz, G. (2008), S. 673.

<sup>17</sup> Vgl. Ravald, A./Grönroos, C. (1996), S. 21; Zeithaml, V. A. et al. (2006), S. 517.

<sup>18</sup> Vgl. Zeithaml, V. A. et al. (2006), S. 527; Schmitz, G./ Picard, A. (2006), S. 162; Schmitz, G. (2008), S. 673.

genden Konzeptualisierung des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen im Folgenden kurz beschrieben.<sup>19</sup>

### **2.2.2 Wahrgenommene Nutzen- und Kostenkomponenten von Kundenlösungen aus Kundensicht**

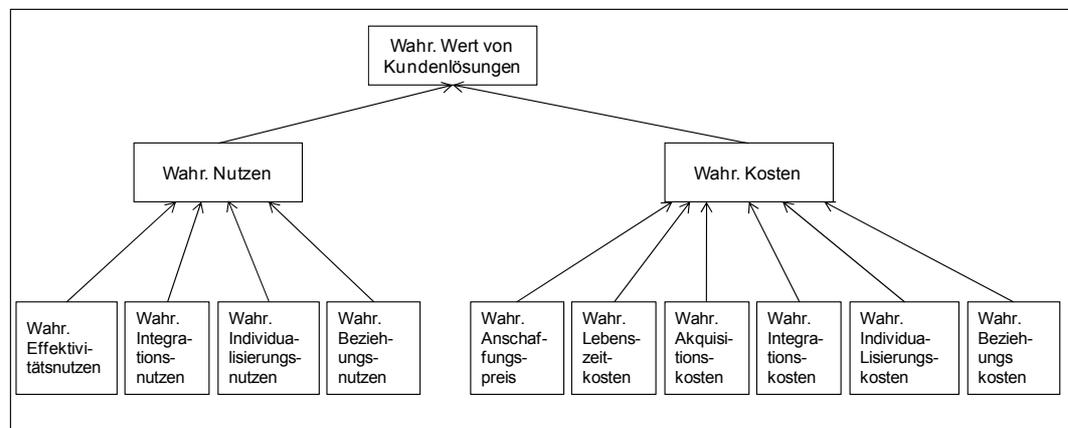
In Anlehnung an die charakteristischen Merkmale von Kundenlösungen ist zunächst die Integration der Teilleistungen zu nennen. Diese kann sowohl zu wahrgenommenen Nutzen als auch zu wahrgenommenen Kosten führen. Sofern die verschiedenen, oben aufgezeigten Integrationsdimensionen berücksichtigt werden, und somit z. B. die gezielte funktionale Verknüpfung der verschiedenen Teilleistungen und die Einbettung der Kundenlösung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden gelingen, führt dies zu einem wahrgenommenen *Integrationsnutzen*. Gleichwohl ist die technisch-organisatorische Einbettung der Kundenlösung in den Wertschöpfungsprozess des Kunden für diesen mit einem internen Koordinationsaufwand verbunden, der wahrgenommene *Integrationskosten* verursacht. Erfolgt die Anpassung bzw. Entwicklung einer Kundenlösung entsprechend dem individuellen Problem und den Rahmenbedingungen des Kunden, wird ein wahrgenommener *Individualisierungsnutzen* generiert. Auf der anderen Seite kann die Individualisierung jedoch durch den Kunden vorzunehmende Anpassungen und spezifische Investitionen bedingen, die sunk-costs darstellen und außerhalb der Geschäftsbeziehung weniger wert sind. Infolgedessen entstehen dem Kunden wahrgenommene *Individualisierungskosten*. Eine weitere Nutzenkomponente resultiert aus der Bewertung des Kunden, inwieweit eine Kundenlösung das spezifische Kundenproblem effektiv lösen kann und verabredete Ziele mit dem Anbieter eingehalten werden. Diese Bewertung spiegelt sich im wahrgenommenen *Effektivitätsnutzen* wieder. Das charakteristische Merkmal der Relationalität von Kundenlösungen bedingt eine intensive Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde, welche die Möglichkeit zum Aufbau eines wechselseitigen Vertrauens und Commitment bietet. Gelingt die Entwicklung und der Erhalt einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung, nimmt der Kunde infolgedessen einen *Beziehungsnutzen* wahr. Mit einer langfristigen, intensiven Geschäftsbeziehung sind andererseits Koordinations- und Kontrollkosten sowie evtl. Kosten zur Lösung von Konflikten verbunden, die für den Kunden wahrgenommene *Beziehungskosten* darstellen. Des Weiteren ist die Inanspruchnahme einer Kundenlösung für den Kunden mit der Entrichtung eines *Anschaffungspreises* in Form ei-

---

<sup>19</sup> Vgl. dazu Schmitz, G. (2008), S. 673 ff. und die dort angegebene Literatur.

nes monetären Entgelts verbunden. Die Berücksichtigung weiterer monetärer und nicht-monetärer Belastungen, die während der gesamten Lebensdauer der Kundenlösung anfallen können, stellen im Sinne des „Total Cost of Ownership“ die wahrgenommenen *Lebenszeitkosten* dar. Diese können z. B. Kosten für Wartung, Reparatur, Erweiterung und Entsorgung einer Kundenlösung umfassen. Aus institutionenökonomischer Sicht fallen außerdem Transaktionskosten für die Anbahnung und Vereinbarung des Leistungsaustausches zwischen Anbieter und Kunde an, die hier als wahrgenommene *Akquisitionskosten* bezeichnet werden. Einen Überblick zu den Kosten- und Nutzenkomponenten des wahrgenommenen Werts einer Kundenlösung gibt die nachfolgende Abbildung.

**Abbildung 3: Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen**



Quelle: Schmitz (2008), S. 677.

### 2.3 Strukturierung des Informationsbedarfs zur Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen

Nachdem Begriff und Konzept des Kundenvorteils bzw. des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen dargelegt wurden, stellt sich für Unternehmen die Frage nach einem konkreten Vorgehen zur Diagnose von Ansatzpunkten zur Identifikation und Erzielung von Kundenvorteilen. Bevor jedoch Methoden für die Diagnose ausgewählt werden können, ist es zunächst erforderlich, den notwendigen Informationsbedarf abzuleiten,<sup>20</sup> denen die auszuwählenden Methoden Rechnung tragen müssen.

Da eine *kundenseitig wahrgenommene* Konkurrenzüberlegenheit eines Anbieters in Bezug auf die Erstellung individueller Kundenlösungen im Mittelpunkt der Betrachtung steht, müssen zunächst Informationen über relevante Kunden (des Unternehmens) beschafft werden, die als Abnehmer einer Kundenlösung grund-

<sup>20</sup> Vgl. Picot, A. et al. (2001), S. 81.

sätzlich in Frage kommen. Neben den aktuellen Kunden eines Unternehmens müssen hierbei auch Informationen über potenzielle Kunden berücksichtigt werden, die z. B. aufgrund strategischer Ziele als attraktive Abnehmer gelten und zukünftig durch Kundenlösungen angesprochen werden können und sollen.

Sind die relevanten Kunden identifiziert, benötigt ein Unternehmen des Weiteren Informationen über die individuellen Probleme dieser Kunden, welche durch die Kundenlösung bewältigt werden sollen. Darauf aufbauend sind Informationen über die Kundenwahrnehmungen hinsichtlich der verschiedenen Kosten- und Nutzenaspekten einer Kundenlösung erforderlich. Dies schließt Informationen darüber ein, welche Kosten- und Nutzenaspekte der Kunde bei der Bewertung von Kundenlösungen berücksichtigt und warum er sie berücksichtigt. Ferner benötigt man Informationen über die kundenseitige Gewichtung der einzelnen Kosten- und Nutzenkomponenten in Hinblick auf eine Gesamtbewertung einer Kundenlösung. Einen Überblick des zu ermittelnden Informationsbedarfs, der sich aus den einzelnen kundenseitig wahrgenommenen Kosten- und Nutzenkomponenten ableitet, gibt die nachfolgende Tabelle. Die zu beantwortenden Fragen ermöglichen eine inhaltliche Konkretisierung der einzelnen Komponenten.

**Tabelle 1: Informationsbedarf zu Kosten- und Nutzenkomponenten**

Wertdimension	Notwendiger Informationsbedarf des Anbieters
wahr. Individualisierungskosten & -nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Welches individuelle Problem will der Kunde lösen?</li> <li>➔ Welche Kosten- und Nutzenaspekte nimmt der Kunde aufgrund der Individualisierung wahr? Warum? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Welchen Nutzen generiert eine individuelle Lösung im Vergleich zu einer standardisierten Leistung aus Kundensicht?</li> <li>✓ Welche Aufgaben sind vom Kunden aufgrund der individuellen Leistungserstellung zu erbringen? Welche Kosten- und Nutzenaspekte resultieren für den Kunden aus den von ihm zu übernehmenden Aufgaben?</li> <li>✓ Wie soll das Leistungsdesign der Kundenlösung aussehen? Welche Teilleistungen soll die Kundenlösung enthalten?</li> <li>✓ Welche Kosten- und Nutzenaspekte ergeben sich aus der individuellen Anpassung der Kundenlösung an die spezifischen Rahmenbedingungen des Kunden?</li> <li>✓ Welche Kosten- und Nutzenaspekte ergeben sich durch evtl. notwendige Anpassungen der Kundenlösung im Zeitablauf?</li> <li>✓ Welche sunk-costs des Kunden sind zu berücksichtigen?</li> </ul> </li> <li>➔ Wie stark gewichtet der Kunde die wahrgenommenen Individualisierungskosten und -nutzen bei der Gesamtbewertung einer</li> </ul>

	Kundenlösung?
wahr. Integrationskosten & -nutzen	<p>→ Welche Kosten- und Nutzenaspekte nimmt der Kunde aufgrund der verschiedenen Integrationsdimensionen der Kundenlösung wahr? Warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wie sehen die Wertschöpfungsprozesse des Kunden aus, in welche die Kundenlösung eingebettet werden soll?</li> <li>✓ Welche Kosten- und Nutzenaspekte ergeben sich für den Kunden durch die gezielte, funktionale Verknüpfung der Teilleistungen?</li> <li>✓ Unter welchen Rahmenbedingungen bevorzugt der Kunde eine Lösung aus einer Hand? Welche Kosten- und Nutzenaspekte sind damit verbunden?</li> <li>✓ Welche internen Koordinationskosten entstehen dem Kunden bei der Implementierung der Kundenlösung?</li> </ul> <p>→ Wie stark gewichtet der Kunde die wahrgenommenen Integrationskosten und -nutzen bei der Gesamtbewertung einer Kundenlösung?</p>
wahr. Beziehungskosten & -nutzen	<p>→ Welche Kosten- und Nutzenaspekte nimmt der Kunde aufgrund der intensiven Geschäftsbeziehung zum Lösungsanbieter wahr? Warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Welche Anforderungen hat der Kunde an eine Geschäftsbeziehung?</li> <li>✓ Unter welchen Bedingungen baut der Kunde ein Vertrauen zum Lösungsanbieter auf?</li> <li>✓ Welche Kosten und Nutzen entstehen dem Kunden aufgrund der Interaktion mit dem Anbieter?</li> </ul> <p>→ Wie stark gewichtet der Kunde die wahrgenommenen Beziehungskosten und -nutzen bei der Gesamtbewertung einer Kundenlösung?</p>
wahr. Effektivitätsnutzen	<p>→ Welches individuelle Problem will der Kunde lösen?</p> <p>→ Wann kann die Kundenlösung das Kundenproblem effektiv lösen?</p> <p>→ Wann übersteigt der wahrgenommene Wert einer Kundenlösung den Wert der separaten Inanspruchnahme von Einzelleistungen? Welche Teilleistungen muss eine Kundenlösung dafür umfassen? Warum?</p> <p>→ Wie stark gewichtet der Kunde den wahrgenommenen Effektivitätsnutzen?</p>

	tätsnutzen bei der Gesamtbewertung einer Kundenlösung?
wahr. Anschaffungspreis	→ Wie stark gewichtet der Kunde den wahrgenommenen Anschaffungspreis bei der Gesamtbewertung einer Kundenlösung?
wahr. Lebenszeitkosten	→ Welche Kosten fallen im Zeitablauf der Nutzung der Kundenlösung für den Kunden an? ✓ Welche Kosten entstehen dem Kunden für Wartung, Reparatur, Erweiterung und Entsorgung einer Kundenlösung? → Wie stark gewichtet der Kunde die wahrgenommenen Lebenszeitkosten bei der Gesamtbewertung einer Kundenlösung?
wahr. Akquisitionskosten	→ Welche Kosten entstehen dem Kunden bei der Suche nach und der Auswahl eines geeigneten Lösungsanbieters? ✓ Welche Kosten entstehen dem Kunden bei der Vertragsverhandlung mit einem Lösungsanbieter? → Wie stark gewichtet der Kunde die wahrgenommenen Akquisitionskosten bei der Gesamtbewertung einer Kundenlösung?

In Anlehnung an das Begriffsverständnis eines Kundenvorteils reicht eine absolute Betrachtung der wahrgenommenen Kosten- und Nutzenkomponenten des wahrgenommenen Werts einer Kundenlösung jedoch nicht aus. Vielmehr müssen diese stets in Relation zur kundenseitig wahrgenommenen Konkurrenz betrachtet werden. Folglich gilt es für den Anbieter zu ermitteln, *welche* Konkurrenten die Kunden in ihren Bewertungsvorgang einer Kundenlösung einbeziehen und *wie* der Kunde diese Konkurrenten bezüglich der unterschiedlichen Kosten- und Nutzenaspekte bewertet. Um langfristig Kundenvorteile aufzubauen gilt es ferner, neben den aktuellen auch potenzielle Konkurrenten zu ermitteln, die von den Kunden zukünftig als Konkurrenten wahrgenommen werden können.

Zusammenfassend ergibt sich somit in Hinblick auf die Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen folgender Informationsbedarf:

- ✓ Identifikation des individuellen Kundenproblems
- ✓ Offenlegung gegenwärtiger Problemlösungsprozesse des Kunden
- ✓ Identifikation aktueller und potenzieller Kunden und Konkurrenten
- ✓ Aufdeckung von Teilleistungen zur effektiven und individuellen Problemlösung

- ✓ Informationen über die wahrgenommenen Kosten- und Nutzenkomponenten einer Kundenlösung
- ✓ Konkurrenzbasierte Erfassung der Bewertung und Gewichtung der wahrgenommenen Kosten- und Nutzenkomponenten

Welche Methoden diesen Informationsbedarf decken können und wie im Rahmen der verschiedenen Methoden konkret vorzugehen ist, wird im folgenden Kapitel erarbeitet.

### **3 Ein praxisorientierter Leitfaden zur detaillierten Diagnose unternehmensspezifischer Ansatzpunkte zur Erzielung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen in KMUs**

#### **3.1 Struktur des Leitfadens und Arbeitsschritte im Überblick**

Grundsätzlich sollen im Rahmen eines jeden Marktforschungsprozesses sowohl (interne und externe) Primär- und Sekundärforschung zum Einsatz kommen, um ein möglichst breit gefächertes Wissen über den jeweils vorliegenden Untersuchungsgegenstand zu generieren.<sup>21</sup> Dieser Anforderung folgeleistend, werden in den nächsten Kapiteln Methoden und Vorgehensweisen aufgezeigt, welche die Schaffung der notwendigen Informationsbasis zur *Identifikation* von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen ermöglicht. Dazu werden als erste Möglichkeit zur Informationsbeschaffung Hinweise zur Durchführung der Sekundärforschung gegeben. Um im Rahmen der Primärforschung als weitere Möglichkeit zur Informationsbeschaffung unvoreingenommen möglichst umfassende und facettenreiche Informationen über den Kunden zu gewinnen, werden ausschließlich qualitative Methoden Anwendung finden. Eine Datenreduktion, wie sie quantitative Methoden vorsehen, ist daher nicht anzustreben. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass die einzusetzenden Methoden bei kleinen und mittleren Unternehmen Anwendung finden sollen, weshalb auch deren spezifischen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen ist. So zeichnen sich KMUs zumeist durch begrenzte Kapazitäten in finanzieller und personeller Hinsicht aus.<sup>22</sup> Die einzusetzenden Methoden müssen diese Rahmenbedingungen berücksichtigen und praktikabel für KMUs sein. Die Methoden sollten folglich leicht verständlich und transparent in der Durchführung sowie Auswertung der gewonnenen Informationen sein. Das heißt zum einen, dass eine Schulung des Moderators zwecks Anwendung der Methoden ausreichend sein sollte (vgl. Methodensteckbriefe). Zum anderen sollte die Auswertung der Informationen ohne kostenintensive und statistisch zu komplexe Software möglich sein, um auch den zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwand möglichst gering zu halten.

Die einzusetzenden Methoden zur Generierung der notwendigen Informationen werden in den jeweiligen Unterkapiteln zur internen und externen Primär- und Sekundärforschung eingeführt. Hier werden sie inhaltlich vorgestellt, beschrieben und deren Beitrag zur Erkenntnisgewinnung in Hinblick auf den Informationsbedarf zur Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen aufgezeigt. Eine

---

21 Vgl. Schmitz, G. (2000), S. 204.

22 Vgl. hierzu und zum Folgenden Bosbach, C./ Lorenzi, P. (2006), S. 24.

konkrete Anweisung zur Durchführung der Methoden findet sich jeweils im Anschluss an die Ausführungen in Form von Methodensteckbriefen.

Letztlich wird der Dialog als spezielle Kommunikationsform vorgestellt, dessen Einsatz zur tatsächlichen *Entwicklung* von Kundenlösungen mit einem hohen wahrgenommenen Wert aus Kundensicht im Sinne eines „Co-Creation of Value“<sup>23</sup> unabdingbar ist.<sup>24</sup> Durch die in den folgenden Kapiteln vorgestellten Methoden ist dem Unternehmen eine gezielte Vorbereitung auf diesen möglich. Tabelle 2 gibt einen Überblick über das gesamte methodische Vorgehen innerhalb der Primärforschung, welches in den folgenden Kapiteln dargestellt wird.

---

23 Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2006), S. 44.

24 Vgl. Belz, C./ Bieger, T. (2004), S. 44.

**Tabelle 2: Gesamtübersicht zur methodischen Vorgehensweise**

<b>Mitarbeiterworkshop</b>		
<b>Ziele der Workshop-Blöcke</b>	<b>Methodische Unterstützung</b>	<b>Zu beantwortende Kernfragen</b>
<p><b>Workshop-Block 1:</b> Ermittlung mitarbeiterseitig wahrgenommener Kundenprobleme, die das Unternehmen mit seinen bisherigen Leistungen löst sowie damit verbundenen allgemeinen Kosten- und Nutzenaspekten aus antizipierter Kundensicht</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskussion und Visualisierung von Kundenproblemen durch Mind Mapping</li> <li>- Diskussion positiver und negativer Kundenfeedbacks und kritischer Ereignisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Probleme lösen wir zurzeit für unsere Kunden?</li> <li>- Verbirgt sich ein übergeordnetes Problem hinter den genannten Kundenproblemen?</li> <li>- Was loben unsere Kunden an unseren Leistungen?</li> <li>- Worüber äußern sie sich kritisch?</li> </ul>
<p><b>Workshop-Block 2:</b> Erfassung des Kundenprozesses für die Lösung der Kundenprobleme mittels bisheriger Leistungen des Unternehmens zur Identifikation konkreter kundenseitig wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sequenzielle Ereignismethode (Prozesskette)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Schritte durchläuft der Kunde, wenn er eine Leistung bei uns in Anspruch nimmt?</li> <li>- Was macht er zuerst; auch schon bevor er mit uns in Kontakt tritt?</li> <li>- Mit welchen Kostenaspekten ist Prozessschritt XY verbunden? Welche Nutzenaspekte kann der Kunde allerdings auch aus Prozessschritt XY ziehen?</li> </ul>
<p><b>Workshop-Block 3:</b> Identifikation neuer, potenzieller Kunden sowie Konkurrenten, die aufgrund des Angebots einer Kundenlösung als Komplettangebot zu berücksichtigen sind</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifiziertes Schema von Abell und strukturiertes Brainstorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Leistungen tragen zur Lösung der Kundenprobleme bei?</li> <li>- Welche Kunden(gruppen) könnten durch zusätzliche Teilleistungen angesprochen werden?</li> <li>- Welche Konkurrenten sind zu berücksichtigen?</li> </ul>
<p><b>Workshop-Block 4:</b> Erfassung antizipierter, kundenseitig wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte, die Kunden durch die Inanspruchnahme einer Kundenlösung als Komplettangebot wahrnehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brainwriting</li> <li>- Urteilmatrix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Kosten- und Nutzenaspekte verbinden Kunden mit einer Kundenlösung als Komplettangebot?</li> <li>- Wie wichtig ist den Kunden eine Erhöhung bzw. Reduktion dieser Aspekte?</li> <li>- Wie bewerten uns die Kunden in Hinblick auf Möglichkeiten zur Erhöhung bzw. Reduktion der Aspekte?</li> </ul>
<p><b>Workshop-Block 5:</b> Entwicklung einer optimalen Kundenlösung aus antizipierter Kundensicht</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumer Idealized Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Teilleistungen wären einer ganzheitlichen, optimalen Problemlösung aus antizipierter Kundensicht dienlich?</li> </ul>

<b>Kundenworkshop</b>		
<b>Ziele der Workshop-Blöcke</b>	<b>Methodische Unterstützung</b>	<b>Zu beantwortende Kernfragen</b>
<p><b>Workshop-Block 1:</b> Diskussion kundenseitig wahrgenommener Probleme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskussion und Visualisierung kundenseitig wahrgenommener Probleme durch Mind Mapping</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Probleme können wir zurzeit für Sie lösen?</li> <li>- Verbirgt sich ein übergeordnetes Problem hinter den genannten Kundenproblemen?</li> </ul>
<p><b>Workshop-Block 2:</b> Identifikation von Teilleistungen, die als integrative Bestandteile eines Komplettangebots (Kundenlösung) zur Lösung eines spezifischen Kernproblems geeignet sind sowie relevanter Konkurrenzanbieter dieser Lösungsbestandteile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturiertes Brainstorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Produkte und Dienstleistungen müssten Sie in Anspruch nehmen, um die einzelnen Probleme zu lösen?</li> <li>- Wenn Sie ein Produkt/ eine Dienstleistung erwerben wollten, in welcher Branche würden Sie fündig? Kennen Sie konkrete Anbieter?</li> <li>- Durch Bündelung welcher Teilleistungen entsteht ein Mehrwert durch das gemeinsame Angebot in einer Komplettlösung?</li> <li>- Welche positiven und negativen Aspekte verbinden Sie mit einem Komplettangebot aller aus Ihrer Sicht relevanten Teilleistungen?</li> </ul>
<p><b>Workshop-Block 3:</b> Aufdeckung wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte, die vom Kunden bei der Inanspruchnahme eines individuellen Komplettangebots wahrgenommen werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterte Means-End Analyse/ Laddering-Technik zu wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekten einer Kundenlösung als Komplettangebot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche konkreten positiven/ negativen Aspekte verbinden Sie mit Lösungen „aus einer Hand“?</li> <li>- Warum empfinden Sie das als positiv/ negativ? Welche Konsequenzen sind damit verbunden?</li> </ul>
<p><b>Workshop-Block 4:</b> Bewertung und Gewichtung der wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekte im Konkurrenzvergleich und zusammenfassendes Urteil der Kunden in Hinblick auf den durch sie wahrgenommenen Wert (Kundenvorteil)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urteilsmatrix als zusammenfassende Bewertung einer Kundenlösung durch den Kunden in Hinblick auf den durch sie wahrgenommenen Wert (=Kundenvorteil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wichtig ist Ihnen z. B. ein individuelles Ergebnis?</li> <li>- Wie gut werden wir z. B. der Realisierung eines individuellen Ergebnisses im Vergleich zur Konkurrenz gerecht?</li> </ul>

### **Kundendialog: Leitfragen zur/ zum**

- Identifikation des Problems, welches der Kunde durch die Lösung beseitigen möchte
- Offenlegung der Teilleistungen, die eine optimale Lösung aus Kundensicht enthalten und wie diese individuell ausgestaltet sein sollte
- Aufdecken von Kosten- und Nutzenaspekten, die der Kunde mit der individuellen Ausgestaltung seiner Problemlösung verbindet
- Abstimmung zur Lösung von Schnittstellenproblemen
- Aufdeckung von Kosten- und Nutzenaspekten, die der Kunde mit der Abstimmung der Lösungsbestandteile untereinander verbindet
- Einigung über die Implementierung der Lösung beim Kunden vor Ort und dabei zu berücksichtigender Rahmenbedingungen des Kunden sowie Aufteilung der zu übernehmenden Aufgaben
- Aufdeckung von Kosten- und Nutzenaspekten, die der Kunde mit der Implementierung der Lösung bei ihm vor Ort verbindet
- Treffen von Vereinbarungen bzgl. der Zusammenarbeit während des Lösungserstellungsprozesses

## 3.2 Vorgehensweise

### 3.2.1 Sekundärforschung als Ausgangspunkt

Unter Sekundärforschung versteht man die Auswertung bereits vorhandenen, d. h. nicht unmittelbar für die vorliegende Problemstellung beschafften, Datenmaterials.<sup>25</sup> Sie stellt eine kostengünstige und schnelle Möglichkeit zur Ermittlung von Basisinformationen dar, die eine Vorbereitung auf die Ermittlung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen erleichtert. Konkrete Empfehlungen zur Auswahl von Sekundärquellen werden nicht gegeben. Vielmehr sollte aufgrund ihrer Kosten- und Zeitvorteile sämtliches vorhandenes Material genutzt werden,<sup>26</sup> ohne eine Einschränkung vorzunehmen. Abbildung 4 gibt einen beispielhaften Überblick über mögliche interne und externe Sekundärquellen, die zur Schaffung eines ersten Überblicks über den Untersuchungsgegenstand herangezogen werden können.

**Tabelle 3: Überblick über interne und externe Sekundärquellen**

Interne Sekundärquellen	Externe Sekundärquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichte               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Service</li> <li>○ Vertrieb</li> <li>○ Messeberichte</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> <li>• Beschwerdedatenbanken/</li> <li>• Reklamationen</li> <li>• Kundendatenbank</li> <li>• Empirische Studien               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kundenzufriedenheit</li> <li>○ Benchmarking</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> <li>• Statistiken</li> <li>• Kundenforen</li> <li>• Auftragsentwicklung               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Umsatz</li> <li>○ Kundenstruktur</li> <li>○ ...</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amtliche Statistiken</li> <li>• Adress- und Handbücher</li> <li>• Anzeigen</li> <li>• Ausschreibungsunterlagen</li> <li>• Datenbanken</li> <li>• Fachzeitschriften/Fachliteratur</li> <li>• Industrie- und Handelskammern</li> <li>• Gutachten</li> <li>• Marktforschungsinstitute</li> <li>• Kundenforen</li> <li>• Online Communities</li> <li>• ...</li> </ul>

Infolge oft langfristiger Geschäftsbeziehungen verfügen Unternehmen über umfangreiche Kundendatenbanken.<sup>27</sup> Kundendatenbanken als eine *interne Sekundärquelle* ermöglichen z. B. die Identifikation aktueller Kunden des Unternehmens. Da es sich hierbei – anknüpfend an den hergeleiteten Informationsbedarf

<sup>25</sup> Vgl. Meffert, H. (2002), S. 152. Für weitere Ausführungen zu Sekundärforschung vgl. außerdem Böhler, H. (2004), S. 64 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Baumgarth, C. (2008), S. 250.

<sup>27</sup> Vgl. Schmitz, G. (2000), S. 198.

zur Identifikation von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen – um eine relevante Information handelt, ist eine Identifikation aktueller Kunden vorzunehmen.<sup>28</sup>

Weiterhin können durch die Analyse von Beschwerden, welche selbst initiierte Artikulationen des Kunden hinsichtlich erlebter Schwachstellen eines Unternehmens<sup>29</sup> darstellen, besondere Probleme dieser Kunden offengelegt werden, die es durch das Angebot von Kundenlösungen zu lösen gilt. Solche Beschwerden werden entweder in einer eigens dafür vorgesehenen Beschwerdedatenbank geführt, oder sie können einem Kundenforum<sup>30</sup> entnommen werden. Desweiteren ist durch eine gezielte Auseinandersetzung mit diesem Informationsmaterial die Gewinnung erster Einblicke in kundenseitig wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte sowie Rahmenbedingungen der Kunden möglich, welche bei der Entwicklung von Kundenlösungen Berücksichtigung finden müssen. Aber auch *externe Sekundärquellen*, wie aktuelle Fachzeitschriften oder Berichte von Marktforschungsinstituten können wertvolle Hinweise für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand liefern. Von besonderem Interesse können Online Communities oder Chat Rooms für Kunden sein. Hier artikulieren Kunden zum einen ihre Erfahrungen mit Unternehmen oder Leistungen. Zum anderen können sie Verbesserungsvorschläge äußern oder gar selbst eine eigene Lösung entwickeln. So können beispielsweise Trends frühzeitig erkannt werden, die das Unternehmen durch das Angebot innovativer Lösungen neu entdeckter Probleme mit ihren Kundenlösungen aufgreifen kann, um vom Kunden positiv wahrgenommen zu werden.<sup>31</sup>

Da Marktforschungsuntersuchungen auf Basis von Sekundärquellen jedoch hinsichtlich Aktualität und Spezifität schnell an ihre Grenzen stoßen und insbesondere externe Sekundärquellen auch der Konkurrenz zugänglich sind, kann es sich hierbei nur um einen ersten Schritt zur Identifikation von Ansatzpunkten zur Erzielung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen handeln. Die hier gewonnenen Informationen sollten jedoch, nach einer systematischen Aufbereitung, zur Vorbereitung der Primärforschung genutzt werden.<sup>32</sup>

---

28 Diese Informationen werden im Rahmen des Mitarbeiterworkshops aufgegriffen.

29 Vgl. Busse, D./ Reckenfelderbäumer, M. (2001), S. 45.

30 Vgl. Driscoll, M. (1998), S. 115. Hierbei handelt es sich um Computerdienste, in denen die Nutzer Mitteilungen, wie Beschwerden oder Erfahrungen über/ mit einer Leistung/ einem Anbieter veröffentlichen und lesen können.

31 Diese Plattformen werden hinsichtlich einer späteren Identifikation von Lead Usern differenzierter aufgegriffen.

32 Vgl. Schmitz, G. (2000), S. 204.

### 3.2.2 Interne Primärforschung mittels qualitativer Untersuchungsmethoden

Die Primärforschung bezeichnet die Generierung neuer, bisher noch nicht erfasseter Marktdaten,<sup>33</sup> die für eine spezielle Problemstellung erhoben werden.<sup>34</sup> Die Generierung neuer Daten wird durch die systematische Einbindung interner Informationsträger gewährleistet,<sup>35</sup> die als Experten für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand gelten. Einschlägiger Marketingliteratur zu Folge,<sup>36</sup> ergibt sich der Expertenstatus aus den Zielen und Inhalten einer Forschungsfrage. Je nach Untersuchungsgegenstand und Forschungsfrage können Experten demnach z. B. Kundenkontaktmitarbeiter, Kinder, Senioren usw. sein. Im vorliegenden Fall sind Experten diejenigen Mitarbeiter, die aufgrund ihrer engen Zusammenarbeit und direkten Kommunikation<sup>37</sup> mit Kunden über ein umfangreiches Wissen und Erfahrungen hinsichtlich möglicher Kundenprobleme, deren wahrgenommene Kosten- und Nutzen (mit bisherigen Leistungen des Unternehmens), kundenindividuelle Rahmenbedingungen etc. verfügen. Dabei kann es sich z. B. um Geschäftsführer, Kundenkontaktmitarbeiter, Callcenter Agenten oder auch Vertriebsmitarbeiter handeln. Um das wertvolle Kundenwissen der im Unternehmen vorhandenen Experten aufzudecken, sollten *Experteninterviews* und *-workshops* durchgeführt werden. Dadurch wird zum einen in relativ kurzer Zeit ein breites Spektrum von Meinungen und Ideen zum Untersuchungsgegenstand offengelegt.<sup>38</sup> Zum anderen fördern insbesondere *Expertenworkshops* durch die Integration mehrerer Experten den multipersonalen Diskurs und damit die Sicherstellung der formalen Genauigkeit der qualitativen Marktforschung.<sup>39</sup> Zu berücksichtigen bleibt jedoch, dass durch interne Primärforschung lediglich Hinweise auf den Untersuchungsgegenstand der Kundenvorteile mittels Kundenlösungen gewonnen werden können. Tatsächliche Kundenurteile können nur in der unmittelbaren Primärforschung und Dialogen mit Kunden aufgedeckt werden.

---

33 Ähnlich auch Ernst, S. (2004).

34 Vgl. Meffert, H./ Bruhn, M. (2003), S. 134.

35 Vgl. Schmitz, G. (2000), S. 204.

36 Vgl. z. B. Gläser, J./ Laudel, G. (2004), S. 10.

37 Vgl. Busse, D./ Reckenfelderbäumer, M. (2001), S. 42.

38 Vgl. Berekoven, L. et al. (2006), S. 96.

39 Vgl. Schmitz, G. (2000), S. 204.

### **3.2.2.1 Methodeneinsatz zur Deckung des Informationsbedarfs zur Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen**

#### *Experteninterviews*

Bei Kundenlösungen sowie der Identifikation und Entwicklung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen handelt es sich um eine innovative Thematik. Wissenschaftliche Erkenntnisse in diesem Bereich sind rar, sodass zunächst eine thematische Sondierung relevanter Informationen zu erfolgen hat. Eine erste Orientierung innerhalb eines thematisch neuen Sachverhalts wird gewährleistet, indem tiefe Einblicke in das individuelle (Fach-)Wissen der Experten offengelegt werden.<sup>40</sup> Mitarbeiter, die täglich mit ihren Kunden in Kontakt stehen, kennen diese sehr genau und können daher einen wertvollen Beitrag zur Generierung der notwendigen Informationen leisten und sind daher als Experten zu bezeichnen. Aber auch die Geschäftsführung oder Mitarbeiter aus der Beschwerdeabteilung verfügen über relevantes Kundenwissen und sollten daher ebenfalls befragt werden. Der Interviewer fungiert während des Experteninterviews zum einen als interessierter Zuhörer und sorgt für eine möglichst umfassende Sammlung relevanter Informationen. Zum anderen besteht seine Aufgabe in der Formulierung wissensgenerierender Fragen, die dem abgeleiteten Informationsbedarf Rechnung tragen. Dazu kann das Interview durch einen Gesprächsleitfaden unterstützt und strukturiert werden. Der für die vorliegende Problemstellung entwickelte Leitfaden für Experteninterviews ist in Kapitel 3.2.2.2 zu finden. Die Zusammenstellung der enthaltenen Fragen ergibt sich anknüpfend an den in Kapitel 2.3 abgeleiteten Informationsbedarf für die vorliegende Problemstellung.

#### *Mitarbeiterworkshop mit Experten*

Bei den Teilnehmern des Workshops sollte es sich um Experten – d. h. Mitarbeiter mit einem umfänglichen Kundenwissen – unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen handeln, um ein möglichst breites Spektrum an Informationen zu generieren. Der Workshop sollte dabei weder eine Teilnehmerzahl von acht Personen, noch einen Zeitraum von ca. einem halben Tag überschreiten.<sup>41</sup> Vor dem Hintergrund der KMU-Tauglichkeit ist zudem zu gewährleisten, dass eine Schulung des Moderators (bzw. die zu Verfügung gestellten Methodensteckbriefe) zur Vorbereitung und Durchführung des Workshops zur Qualifizierung des Moderators ausreichend sein soll.

---

<sup>40</sup> Vgl. Gläser, J./Laudel, G. (2004).

<sup>41</sup> Vgl. Schmidt, R. (1996), S. 135.

Im Rahmen des Workshops werden die Mitarbeiter langsam an das Thema der Kundenlösungen herangeführt. Zunächst werden erste Informationen gestützt auf bisherige Leistungen des Unternehmens erfasst, da diese grundsätzlich Potenzial zur Generierung innovativer Ideen für neue Leistungen bieten. Im weiteren Verlauf des Workshops wird sich von diesen gelöst und die zu gewinnenden Informationen werden immer stärker auf Kundenlösungen ausgerichtet. Zwar können durch einen Expertenworkshop grundsätzlich nur Hinweise auf die zur Identifikation und Entwicklung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen relevanten Informationen ermittelt werden. Jedoch sind diese Informationen zur Vorbereitung auf individuelle Kundendialoge nützlich, und können in diese durch die Mitarbeiter entsprechend eingebracht werden.

**Tabelle 4: Überblick über den Mitarbeiterworkshop mit Experten**

Informationsbedarf (entspricht den Zielen des Workshops)	Workshop-Block	Methode zur Generierung der notwendigen Informationen
Problemidentifikation	<u>Workshop-Block 1</u> Ermittlung mitarbeiterseitig wahr. Kundenprobleme, die das Unternehmen mit seinen bisherigen Leistungen löst sowie damit verbundene allgemeine Kosten- und Nutzenkomponenten aus antizipierter Kundensicht	Diskussion und Visualisierung kundenseitig wahr. Probleme durch Mind Mapping sowie positiver und negativer Kundenfeedbacks und kritischer Ereignisse
Offenlegung gegenwärtiger Problemlösungsprozesse des Kunden	<u>Workshop-Block 2</u> Erfassung des Kundenprozesses für die Lösung der Kundenprobleme mittels bisheriger Leistungen des Unternehmens zur Identifikation konkreter kundenseitig wahr. Kosten- und Nutzenaspekte	Sequenzielle Ereignismethode (Prozesskette)
Identifikation aktueller und potenzieller Kunden sowie Konkurrenten	<u>Workshop-Block 3</u> Identifikation neuer, potenzieller Kunden sowie Konkurrenten, die beim Angebot einer Kundenlösung als Komplettangebot zu berücksichtigen sind	Modifiziertes Schema von Abell und strukturiertes Brainstorming
Aufdecken von Teilleistungen zur effektiven und individuellen Problemlösung	<u>Workshop-Block 3</u> Identifikation von Teilleistungen zur ganzheitlichen Problemlösung als Komplettangebot	Modifiziertes Schema von Abell und strukturiertes Brainstorming
Informationen über wahr. Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung	<u>Workshop-Block 4</u> Erfassung antizipierter, kundenseitig wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte, die Kunden durch die Inanspruchnahme einer Kundenlösung als Komplettangebot wahrnehmen	Strukturiertes Brainstorming und -writing
Konkurrenzbasierte Erfassung der Bewertung und Gewichtung wahr. Kosten- und Nutzenaspekte	<u>Workshop-Block 4</u> Gewinnung von Hinweisen auf Bewertung und Gewichtung wahr. Kosten- und Nutzenaspekte aus antizipierter Kundensicht	Urteilsmatrix
Entwicklung einer optimalen Kundenlösung aus antizipierter Kundensicht	<u>Workshop-Block 5</u> Entwicklung einer antizipierten optimalen Kundenlösung	Consumer Idealized Design

### Problemidentifikation (Workshop-Block 1)

Die Individualisierung und somit die Ausrichtung einer Kundenlösung auf ein spezifisches Kundenproblem macht die Identifikation des zu lösenden Problems unerlässlich. Dazu ist bei den Mitarbeitern eine Abkehr von produkt- oder leistungsbezogenem Denken herzustellen. Nicht die objektive Optimierung von Produkt- oder Leistungseigenschaften um ihrer selbst willen stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Vielmehr sind Leistungen vor dem Hintergrund ihres Problemlösungspotenzials aus Kundensicht zu optimieren. Zur Identifikation mitarbeiterseitig wahrgenommener Kundenprobleme, die sich durch die angebotenen Leistungen lösen lassen, kommt die Methode des *Mind Mapping* zum Einsatz. Dabei handelt es sich um eine Gedächtnis- oder Gedankenkarte, die die graphische Erfassung von Begriffen und deren Zusammenhänge untereinander ermöglicht.<sup>42</sup> In einer offenen Diskussion aller Workshopteilnehmer sollen sämtliche Probleme aufgedeckt werden, die das Unternehmen bislang durch ihre Leistungen löst. Die Leistungen selbst rücken dabei in den Hintergrund. Die einzelnen Kundenprobleme werden dem Mind Mapping entsprechend z. B. auf einer Flip Chart festgehalten. Anschließend soll diskutiert werden, ob sämtlichen genannten Problemen ein übergeordnetes Problem zugrunde liegt. Die einzelnen Probleme stellen dann *Subprobleme* des übergeordneten *Kernproblems* dar.

Um erste mögliche allgemeine Kosten- und Nutzenaspekte aufzudecken, werden *positive und negative Kundenfeedbacks* sowie die *Methode der kritischen Ereignisse* herangezogen. Mit ihrer Hilfe können Informationen über Aspekte gewonnen werden, welche „zum Erfolg oder Misserfolg bei der Erfüllung eines bestimmten Ziels geführt haben.“<sup>43</sup> Dieses weitgefassete Methodenverständnis erlaubt es, Erfolge als Nutzenaspekte und Misserfolge als Kostenaspekte zu betrachten, die bei Kundenlösungen wahrgenommen werden. Dazu sollen Mitarbeiter solche Schlüsselerlebnisse der Kunden möglichst konkret wiedergeben, die Kunden in Hinblick auf bisher vom Unternehmen angebotene Leistungen als außergewöhnlich positiv (Erfolg/ Nutzen) bzw. negativ (Misserfolg/Kosten) wahrgenommen und gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert haben. Abhängig vom Untersuchungskontext wird vorgeschlagen, die Ursprünge kritischer Ereignisse auf die gesamten Interaktionsprozesse zwischen Anbieter und Kunde auszuweiten,<sup>44</sup> wobei eine Interaktion im klassischen Sinne dazu nicht vorliegen muss. Vor diesem Hintergrund sollen die Mitarbeiter Ereignisse des gesamten Beschaffungs- und

---

42 Vgl. z. B. Buzan, T. (2002).

43 Bauer, M. (2000), S. 60.

44 Vgl. Bauer, M. (2000), S. 61.

Nutzungsprozesses (auch vor- und nachkaufrelevante Ereignisse)<sup>45</sup> erfassen, und nicht nur solche während der direkten Interaktion zwischen Anbieter und Kunde. Auf diese Weise werden Stärken und Schwächen des Unternehmens aus antizipierter Kundensicht erfasst, welche Hinweise auf mögliche Kosten- und Nutzenaspekte liefern und bei der Entwicklung neuartiger Problemlösungen berücksichtigt werden können.<sup>46</sup>

### Offenlegung gegenwärtiger Problemlösungsprozesse des Kunden (Workshop-Block 2)

Bedingt durch die Individualisierung und Integration von Kundenlösungen kann ihre Entwicklung ausschließlich im Rahmen einer interaktiven Wertschöpfung,<sup>47</sup> welche synonym auch als „Co-Creation of Value“<sup>48</sup> bezeichnet wird, erfolgen. Das bedeutet, dass ohne die aktive Beteiligung des Kunden keine Kundenlösung entwickelt und kein Wert geschaffen werden kann. Da der Kunde somit als aktiver Partner im Rahmen der Entwicklung von Kundenlösungen zu verstehen ist, sind seine Problemlösungsprozesse zu erfassen. Dabei können zwar nur solche Prozesse aufgedeckt werden, die mit den bislang angebotenen Leistungen des Unternehmens zur Problemlösung des Kunden einhergehen. Allerdings können Hinweise auf Kosten- und Nutzenaspekte erfasst werden, die aus antizipierter Kundensicht mit den einzelnen Prozessschritten verbunden sind und auch beim Angebot von Kundenlösungen aus Kundensicht wahrgenommen werden können. Um Möglichkeiten zur Erhöhung von Nutzen- und zur Reduktion von Kostenaspekten aufzuzeigen, werden in einem nächsten Schritt Verbesserungsvorschläge erarbeitet, die dieser Idee Rechnung tragen. Die erarbeiteten Verbesserungsvorschläge können schon erste Anregungen für eine ganzheitliche Kundenlösung liefern.

Zur Erarbeitung der beschriebenen Informationen kommt die *sequenzielle Ereignismethode bzw. die Prozesskette* zum Einsatz. Hierbei handelt es sich um eine prozessorientierte Analyse positiver und negativer Ereignisse, die aus Kundensicht mit dessen Aktivitäten während eines Leistungsprozesses verbunden sind.<sup>49</sup> Dieser lässt sich grob in die drei Phasen „vor“, „während“ und „nach“ der Leistungserstellung einteilen.<sup>50</sup> Damit wird nicht nur der Relationalität<sup>51</sup> von Kunden-

---

45 Ähnlich auch Bauer, M. (2000), S. 64.

46 Vgl. Gremler, D. D. (2004), S. 67.

47 Vgl. Schmitz, G. (2008), S. 668; Tuli, K. R. et al. (2007).

48 Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2006), S. 44.

49 Ähnlich auch Stauss, B./Weinlich, B. (1996), S. 50.

50 Vgl. Michel, J. (2004), S. 93 ff.

51 Vgl. Tuli, K. R. et al. (2007).

lösungen Rechnung getragen. Diese Methode ermöglicht ebenso die vollständige Erfassung sämtlicher Kundenaktivitäten und deren Analyse und Bewertung auf Basis eines visuellen Ablaufplans aus antizipierter Kundensicht. Diese können Ursachen möglicher Kosten- und Nutzenaspekte darstellen und – visuell unterstützt – an den einzelnen Prozessschritten aufgedeckt werden. Desweiteren wird eine vollständige Transparenz hinsichtlich der Wertschöpfungsprozesse des Kunden als „Co-Creator of Value“ geschaffen. Nur wenn die Wertschöpfungsprozesse des Kunden bekannt sind, kann eine reibungslose Einbindung der Lösung erfolgen. Zudem können an dem Wertschöpfungsprozess anknüpfend systematisch Verbesserungsvorschläge für die einzelnen Kundenaktivitäten abgeleitet werden.<sup>52</sup> Beispielweise können einige kundenseitig kostenverursachende Aktivitäten durch das Unternehmen übernommen werden, womit der kundenseitig wahrgenommene Wert der Kundenlösung steigen würde. Oder möglicherweise wird deutlich, dass der Kunde bestimmte Aktivitäten der Leistungserstellung selbst nutzenstiftender als das betrachtete Unternehmen erbringen kann.

*Identifikation aktueller und potenzieller Kunden sowie Konkurrenten + Aufdecken von Teilleistungen zur effektiven und individuellen Problemlösung (Workshop-Block 3)*

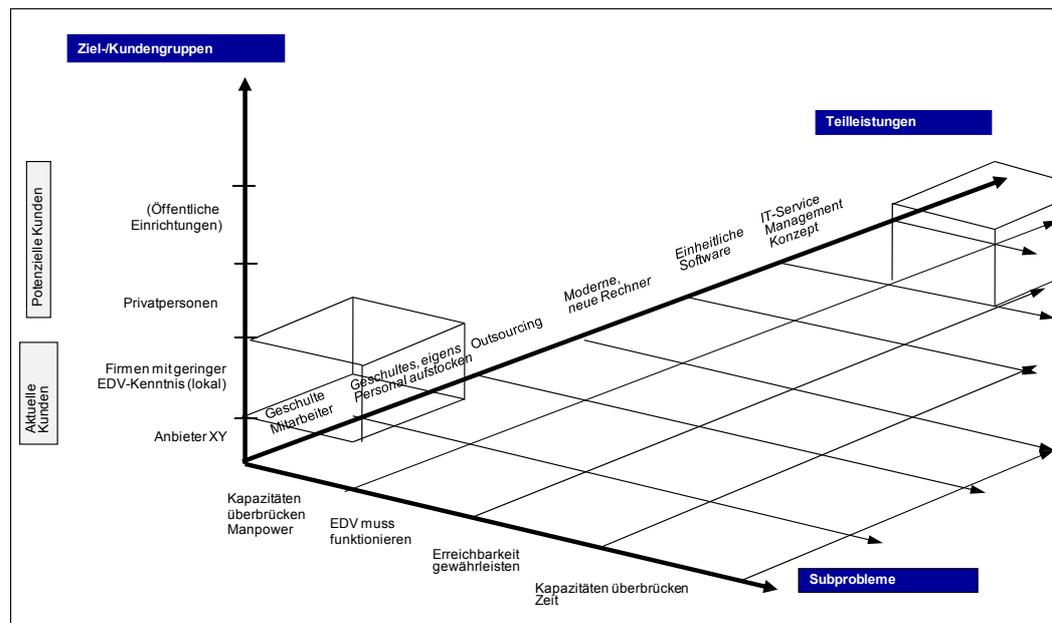
Die Identifikation und Entwicklung von *Kundenvorteilen* mittels Kundenlösungen bedingt die Ermittlung aktueller und potenzieller *Kunden*, die durch Kundenlösungen angesprochen werden sollen. Desweiteren sind *Kundenvorteile* immer in Relation zur kundenseitigen Bewertung von *Konkurrenzangeboten* zu erheben. Zu beachten ist, dass die ausschließliche Berücksichtigung aktueller Kunden und Konkurrenten bei der vorliegenden Problemstellung nicht ausreichend ist. So können zwar aktuelle Kunden des Unternehmens grundsätzlich auch ein Interesse an Kundenlösungen haben, die vom Unternehmen bislang noch nicht angeboten werden. Jedoch werden durch Kundenlösungen als ganzheitliche Komplettangebote ebenfalls neue, potenzielle Zielgruppen angesprochen, die bisher keine Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht haben. Auch kann sich die Konkurrenzsituation eines Unternehmens durch das Angebot von Kundenlösungen ändern, da diese oftmals mit einer neuartigen (branchenübergreifenden) Bündelung von Teilleistungen zu einer ganzheitlichen Problemlösung als Komplettangebot einhergehen.

---

52 Vgl. Michel, J. (2004), S. 95.

Eine Möglichkeit zur systematischen Identifikation aktueller und potenzieller Kunden sowie Konkurrenten ist eine Modifikation des *Schemas von Abell*, der ursprünglich mit seinem „Defining the Business“-Ansatz drei Dimensionen der Marktabgrenzung verwendet.<sup>53</sup> Mittels *strukturiertem Brainstorming* als einer Kreativitätstechnik zur systematischen Sammlung und Aufbereitung von Ideen,<sup>54</sup> werden die drei Dimensionen vor dem Hintergrund zu generierender Informationen beschriftet. Auf der ersten Dimension werden zunächst die aktuellen Kunden-/ Ziel(-gruppen) abgetragen.<sup>55</sup> Die zweite, ursprünglich als „Kundenfunktionen“ bezeichnete Dimension, wird hier leicht modifiziert. Es sollen Kundenprobleme abgetragen werden, welche die Kundenlösung beseitigen soll (vgl. Mind Mapping). Auf der dritten Dimension, die statt mit „Technologien“ mit Teilleistungen bezeichnet wird, werden verschiedene (branchenübergreifende) Möglichkeiten abgetragen, durch die die erfassten Kundenprobleme grundsätzlich gelöst werden können (vgl. folgende Abbildung).

**Abbildung 4: Modifiziertes Schema von Abell**



Es ist im Plenum zu diskutieren, welche Teilleistungen gebündelt zu *einem möglichen* Komplettangebot effektive Lösungen für die Kundenprobleme darstellen. Durch die Ermittlung einer effektiven Bündelung von Teilleistungen zu einer ganzheitlichen Problemlösung, gelingt einerseits die Identifikation von Branchen bzw. konkreten Anbietern innerhalb der Branchen, die durch ihr Angebot be-

53 Vgl. Abell, D. F. (1980), S. 169 ff.

54 Vgl. [http://www.neuland.ch/daten\\_magazin/Praxis\\_8.pdf](http://www.neuland.ch/daten_magazin/Praxis_8.pdf)

55 Diese sind im Rahmen der internen Sekundärforschung in der Vorbereitung auf diesen Workshop zu identifizieren.

stimmter Teilleistungen einer Kundenlösung als potenzielle Konkurrenten verstanden werden können. Denn möglicherweise ist es auch ihnen aufgrund ihrer Ressourcenausstattung grundsätzlich möglich, ebenfalls weitere Teilleistungen ihnen fremder Branchen zu einer ganzheitlichen Problemlösung zu schnüren. Andererseits können auf diese Weise Teilleistungen einer Kundenlösung erfasst werden, die das Unternehmen zurzeit noch nicht anbietet, zur ganzheitlichen Problemlösung aus Kundensicht jedoch erforderlich wären. Abschließend ermöglicht diese Vorgehensweise die Identifikation konkreter Kundengruppen, die durch das innovative Angebot einer solchen Kundenlösung angesprochen werden können, da dieses eine vollständige Bedürfnisbefriedigung der Kunden ermöglicht. Im Rahmen der späteren Durchführung des Kundenworkshops sind Kunden der identifizierten Kundengruppe(n) einzuladen, da diese über relevante Bedürfnisinformationen verfügen. Da es sich zum bisherigen Zeitpunkt um eine innovative Lösung bzw. innovative Bedürfnisse handelt, eignen sich für den Kundenworkshop jedoch nicht alle Kunden der Kundengruppe(n) gleichermaßen. Die einzuladenden Kunden müssen bereits frühzeitig willig und fähig sein, ihre Bedürfnisse zu artikulieren. Dieser Anforderung werden Lead User gerecht.<sup>56</sup> Detaillierte Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 3.2.3.

*Informationen über wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung + Konkurrenzbasierte Erfassung der Bewertung und Gewichtung wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung (Workshop-Block 4)*

Anknüpfend an den abgeleiteten Informationsbedarf zur Identifikation und Entwicklung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen sind im Mitarbeiterworkshop bislang mitarbeiterseitig wahrgenommene Kundenprobleme, Problemlösungsprozess für bisherige Leistungen des Unternehmens sowie aktuelle und potenzielle Kunden- und Konkurrenten und Teilleistungen einer effektiven Kundenlösung ermittelt worden. An diese effektive Kundenlösung knüpft dieser Workshopblock an, indem antizipierte wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung als Komplettangebot ermittelt werden. Dazu wird zunächst das *Brainwriting* als eine Kreativitätstechnik angewendet, bei der jeder Teilnehmer die Gelegenheit bekommt, in Ruhe mögliche kundenseitig wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung als Komplettangebot zu sammeln und z. B. auf Metaplan-Karten zu notieren.<sup>57</sup> Der Vorteil der Verwendung von Metaplan-Karten besteht darin, dass die Karten entsprechend ei-

---

<sup>56</sup> Vgl. Kleinaltenkamp, M. (1997), S. 235 ff; Reichwald, R./ Piller, F. (2006), S. 135 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Friedrich, M. (2003), S. 50.

nes thematischen Zusammenhangs gemeinsam an einer Pinnwand angeordnet werden können. Durch eine solche Kategorisierung entstehen „Kartenhäufchen“, die inhaltlich unterschiedliche Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung als Komplettangebot erfassen. Für diese Kategorien sollen anschließend Überschriften gefunden werden, die den gemeinsamen Inhalt der Karten optimal widerspiegeln und damit Bezeichnungen für konkrete Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung darstellen.

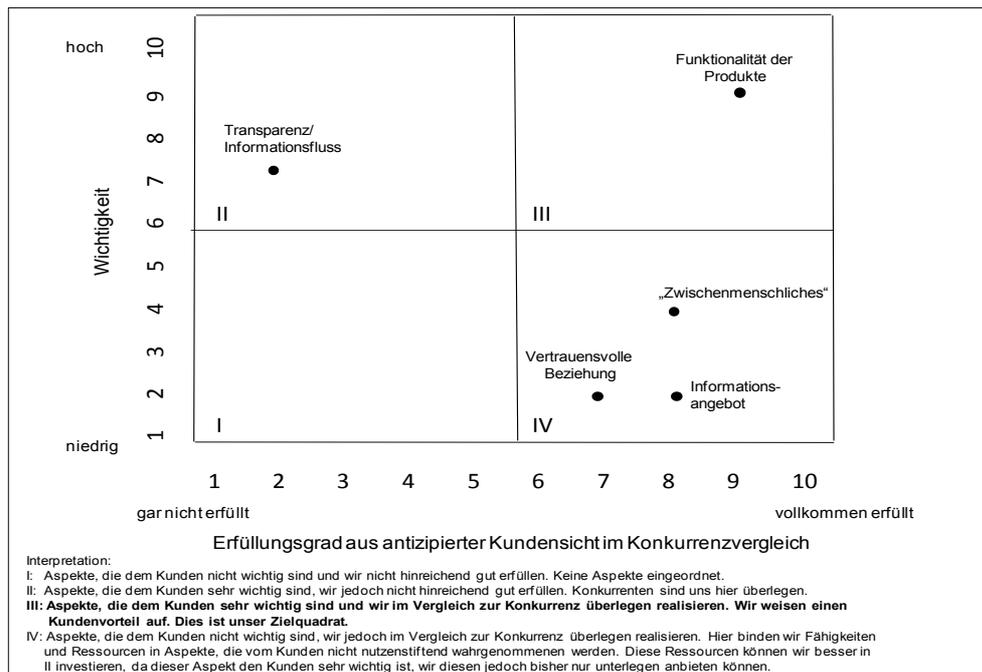
Um der Anforderung der Identifikation von Hinweisen auf Kundenvorteile abschließend Rechnung zu tragen, ist eine Bewertung und Gewichtung der Kategorien der Kosten- und Nutzenaspekten einer Kundenlösung als Komplettangebot erforderlich.<sup>58</sup> Methodisch wird dieser Anforderung durch eine *Urteilmatrix* Folge geleistet. In dieser Urteilmatrix werden auf der vertikalen Achse die Wichtigkeiten der Kosten- und Nutzenaspekte erfasst.<sup>59</sup> Auf der horizontalen Achse wird der Erfüllungsgrad des Unternehmens in Hinblick auf dessen kundenseitig wahrgenommenen Fähigkeiten zur Reduktion bzw. Erhöhung dieser abgetragen. Dazu sind die Wichtigkeiten der einzelnen Kategorien der Kosten- und Nutzenaspekte sowie der Erfüllungsgrad des Unternehmens auf einer Skala von eins (sehr unwichtig bzw. gar nicht erfüllt) bis zehn (sehr wichtig bzw. vollkommen erfüllt) zu erfassen. Bestimmt durch diese zwei Punkte (Wichtigkeit/ Erfüllungsgrad) wird jede Kosten- bzw. Nutzenkategorie in die Matrix eingetragen. Quadrant I bezeichnet solche Aspekte, die dem Kunden nicht wichtig sind und durch das Unternehmen nicht hinreichend erfüllt werden. In Quadrant II werden Aspekte erfasst, die dem Kunden sehr wichtig sind und somit Profilierungspotenzial für das Unternehmen darstellen. Im Kundenurteil ist das Unternehmen der relevanten Konkurrenz jedoch unterlegen. In diesem Fall handelt es sich um einen *Kunden-nachteil*. Quadrant III kann als Zielquadrant bezeichnet werden, da die hier eingetragene Aspekte *Kundenvorteile* darstellen. In diesem werden wichtige Aspekte aus antizipierter Kundensicht abgetragen, die auch der Konkurrenz überlegen erbracht werden. Bei Quadrant VI sind solche Aspekte eingeordnet, die das Unternehmen aus Kundensicht zwar der Konkurrenz überlegen erbringt, ihnen jedoch nicht wichtig ist und eine Profilierung im Wettbewerb über diese somit nicht gelingt. Abbildung 5 zeigt ein Beispiel einer Urteilmatrix.

---

<sup>58</sup> Ähnlich auch Schmitz, G. (2000), S. 196 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>59</sup> Vgl. Martilla, J. A./ James, J. C. (1977); Matzler, K. et al. (2004).

**Abbildung 5: Urteilmatrix**



**Entwicklung einer optimalen Kundenlösung aus antizipierter Kundensicht (Workshop-Block 5)**

Dieser Schritt dient nicht unmittelbar der Identifikation von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen, sondern der Vorbereitung auf die Entwicklung individueller Kundenlösungen im Rahmen der Kundendialoge. Durch die *kreative beispielhafte Entwicklung einer möglichen optimalen Kundenlösung* werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie man den identifizierten Kosten- und Nutzenaspekten (Kundenvorteilen) bei der tatsächlichen Entwicklung von Kundenlösungen explizit Rechnung tragen kann. Dabei sollen die Mitarbeiter u. a. der Frage nachgehen, welche Kombinationen von Sach- und Dienstleistungen eine aus Kundensicht wertvolle Kundenlösung darstellen könnten. Eine solche mögliche Kundenlösung soll eine Erhöhung wahrgenommener Nutzen- sowie eine Reduktion wahrgenommener Kostenaspekte gewährleisten. Um dieser Anforderung Rechnung zu tragen, ist eine Sensibilisierung der Mitarbeiter und eine dazu notwendige Ergebnisoffenheit sowie Kreativität der Mitarbeiter erforderlich. Zur Anregung und Förderung der Sensibilität und Kreativität der Mitarbeiter beim Entwurf *einer möglichen optimalen Kundenlösung* wird das *Consumer Idealized Design* (CID) unterstützend eingesetzt.<sup>60</sup> Ursprünglich als Konzept zur Identifikation von Kundenanforderungen an Sach- und Dienstleistungen entwickelt, wird diese Methode nun auf die Thematik von Kundenlösungen übertragen. Zwar wird dieses Vorgehen zumeist mit

<sup>60</sup> Vgl. Hierzu und im Folgenden Ciccantelli, S./ Magidson, J. (1993), S. 342 ff.

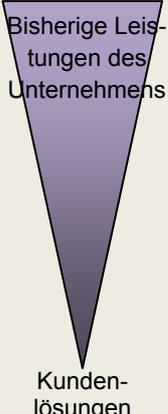
Kundengruppen durchgeführt. Aber insbesondere vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstands der Kundenlösungen ist auch eine Anwendung im Mitarbeiterworkshop sinnvoll. Ausgehend von der zur Entwicklung von Kundenlösungen notwendigen interaktiven Wertschöpfung zwischen Anbieter und Kunde im Rahmen eines individuellen Kundendialogs, stellt diese Methode eine geeignete Vorbereitung der Mitarbeiter auf diesen dar. Im Rahmen des Dialogs (vgl. Kapitel 3.2.4) müssen die Mitarbeiter gemeinsam mit dem Kunden eine aus Kundensicht optimale Lösung für ihr spezifisches Problem entwickeln.

Im Rahmen des CID wird eine optimale Lösung für ein Kundenproblem kreativ entwickelt, ohne dass dabei auf ihre Realisierbarkeit zu achten ist. Vielmehr richtet sich die Konzentration auf die Wünschbarkeit der Lösungsbestandteile aus Kundensicht.<sup>61</sup> Ausgangspunkt ist die Vorgabe, dass eine existierende Leistung über Nacht zerstört wurde und das Kundenproblem nun auf eine völlig neuartige Weise gelöst werden soll. Im Rahmen eines *strukturierten Brainstormings* werden zunächst in Kleingruppen Teilleistungen auf einem Flip Chart zusammengetragen, die zu einer optimalen Problemlösung beitragen würden. Ausnahme bei diesem kreativen Vorgehen ist lediglich, dass nicht gegen gesetzliche Regeln verstoßen werden darf und keine Technologien verwendet werden dürfen, die noch nicht realisierbar sind. Anschließend werden die in den Kleingruppen erarbeiteten Vorschläge optimaler Lösungen den anderen Workshopteilnehmern vorgestellt und hinsichtlich Vor- und Nachteilen der entwickelten Lösung diskutiert. Das Feedback der Teilnehmer zu den einzelnen Lösungsmöglichkeiten aufgreifend, geht es in die nächste Runde der Lösungsentwicklung. Dieses Vorgehen wird über mehrere Runden angewendet, bis ein Konsens der Teilnehmer über *eine mögliche* optimale Lösung als Bündel diverser Teilleistungen gefunden wird.

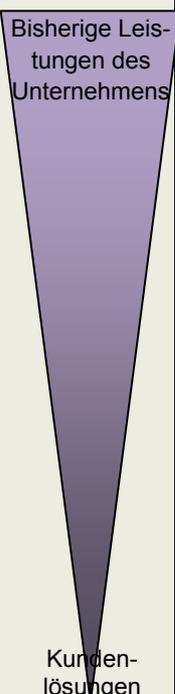
---

61 Ähnlich auch Agarwal, M. K./ Chatterjee, S. (2003), S. 359 ff.

### 3.2.2.2 Methodensteckbriefe

Modul	Experteninterview
<p>Ziel</p> 	<p>Erfassung des mitarbeiterseitigen Expertenwissens hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ der Identifikation wahrgenommener Probleme der Kunden, die das Unternehmen mit seinen aktuell angebotenen Leistungen löst sowie damit verbundener <i>allgemeiner</i> Kosten- und Nutzenaspekte aus antizipierter Kundensicht</li> <li>➤ der Erfassung des Kundenproblemlösungsprozesses durch die Inanspruchnahme aktuell angebotener Leistungen des Unternehmens zur Identifikation <i>konkreter</i> kundenseitig wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte</li> <li>➤ der Identifikation von Kunden und Konkurrenten, die aktuell und zukünftig beim Angebot einer Kundenlösung als Komplettangebot zu berücksichtigen sind</li> </ul>
<p>Aufwand</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Einzelgespräche mit Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen, die in regelmäßigem Kontakt mit Kunden stehen und/ oder über ein umfangreiches Kundenwissen verfügen</li> <li>➤ Dauer: pro Interview ca. eine Stunde</li> <li>➤ 1 Flip Chart</li> </ul>
<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps für den Interviewer</p>	<p>Begrüßen Sie Ihre(n) Kollegen/in, der/ die heute als Interviewpartner zu Verfügung steht. Erklären Sie die Zielsetzung des Interviews: Sie wollen heute gemeinsam das Wissen des/ der Kollegen/in erfassen, welches Ansatzpunkte zum Auf- und Ausbau von <i>Kundenvorteilen</i> mittels <i>Kundenlösungen</i> liefert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Welche Zielgruppe sprechen wir mit unseren Leistungen an?</li> <li>➔ Welche(s) Problem(e) lösen wir für diese Kunden? Lassen sich die Probleme zu einem Kernproblem zusammenfassen?</li> <li>➔ Was loben die Kunden besonders an unseren Lösungsmöglichkeiten des Kernproblems?</li> <li>➔ Worüber äußern sie sich eher kritisch?</li> <li>➔ Welche einzelnen Schritte durchläuft der Kunde, wenn er eine solche Lösung bei uns in Anspruch nimmt? Wo entstehen für den Kunden Belastungen, die damit verbunden sind? Welche Verbesserungsvorschläge könnten zur Reduktion der kundenseitig wahrgenommenen Belastungen führen?</li> <li>➔ Welche Leistungen könnten wir, über die bereits angebotenen Leistungen hinaus, anbieten, um die aufgezeigten Kundenprobleme/ das Kernproblem noch wertvoller aus Kundensicht zu lösen?</li> <li>➔ Wie könnte daran anknüpfend, ein optimales Leistungsbündel (Komplettangebot) aus Kundensicht aussehen? Worauf müsste bei der Verknüpfung der Teilleistungen untereinander geachtet werden?</li> <li>➔ Welche Konkurrenten bieten bisher Teilleistungen eines solchen Bündels an?</li> <li>➔ Sind uns die Konkurrenten dabei überlegen? Welche Konkurrenten sind uns überlegen?</li> </ul>

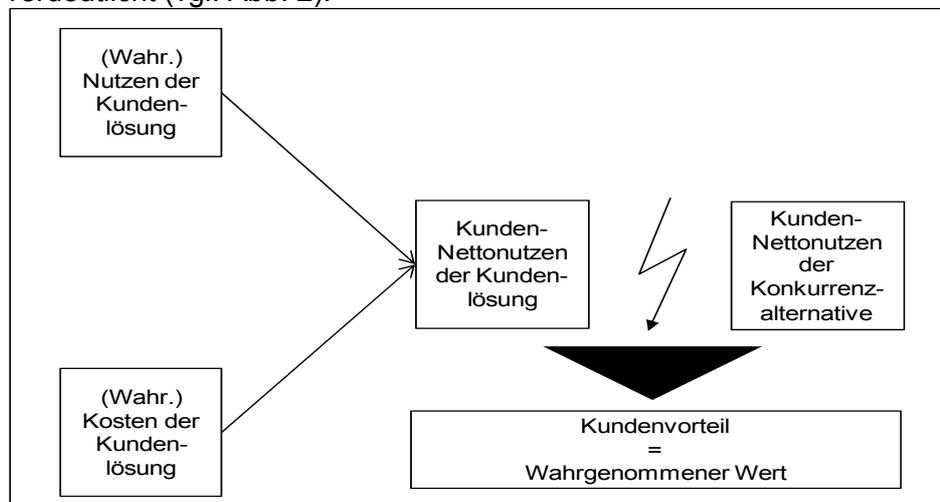
	<p>→ Welche Kundengruppen könnten durch ein solches Komplettangebot angesprochen bzw. gewonnen werden?</p> <p>Halten Sie Antworten Ihres Interviewpartners auf der Flip-Chart fest.</p>
--	---

Modul	<b>Mitarbeiterworkshop</b>
Ziel	Aufdeckung Erfolg versprechender Ansatzpunkte zum Auf- und Ausbau von <b>Kundenvorteilen</b> mittels Kundenlösungen durch:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ die Identifikation mitarbeiterseitig wahrgenommener Probleme der Kunden, die das Unternehmen mit seinen aktuell angebotenen Leistungen löst sowie damit verbundener <i>allgemeiner</i> Kosten- und Nutzenaspekte aus antizipierter Kundensicht</li> <li>➤ mitarbeiterseitige Erfassung des Kundenproblemlösungsprozesses durch die Inanspruchnahme aktuell angebotener Leistungen des Unternehmens zur Identifikation <i>konkreter</i> kundenseitig wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte</li> <li>➤ Identifikation von Kunden und Konkurrenten, die aktuell und zukünftig beim Angebot einer Kundenlösung als Komplettangebot zu berücksichtigen sind</li> <li>➤ Erfassung antizipierter, kundenseitig wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte, die Kunden durch die Inanspruchnahme einer Kundenlösung als Komplettangebot wahrnehmen</li> <li>➤ Entwicklung einer optimalen Kundenlösung aus antizipierter Kundensicht</li> </ul>
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gemischter Workshop mit Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen, maximal 8 Teilnehmer</li> <li>➤ Dauer: ca. ein halber Tag (~ 4 Stunden)</li> <li>➤ 2 Flip Charts</li> <li>➤ Pinnwand</li> <li>➤ ca. 10 rote und 10 schwarze Stifte</li> <li>➤ ca. 100 Karteikärtchen</li> <li>➤ ca. 10 „Wölkchen“</li> <li>➤ Aufnahmegerät (sofern die Teilnehmer ihre Zustimmung erteilen)</li> <li>➤ Fotokamera zur Dokumentation</li> </ul>

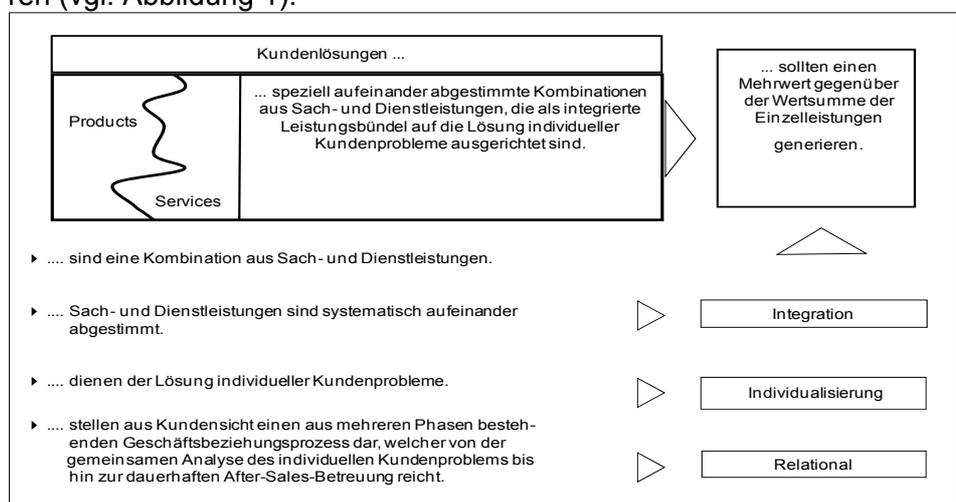
<b><u>Ablauf des Mitarbeiterworkshops</u></b>
<b><u>Hinweise für den Moderator (berücksichtigen Sie diese Hinweise bitte auch im Rahmen des Kundenworkshops und -dialogs)</u></b>
<p><u>Vorbereitung auf den Workshop:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzen Sie Ihre Marketingabteilung bzw. Ihre Kundendatenbank, um sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wer Ihre aktuellen Kunden sind (z. B. gewerbliche, private Kunden/ wenn es gewerbliche Kunden sind: Aus welchen Branchen stammen diese?). Diese Informationen können hilfreich sein, um Ihre Kollegen im ersten Workshopteil für Probleme dieser Kunden zu sensibilisieren.</li> </ul>

Bevor Sie mit dem Workshop beginnen:

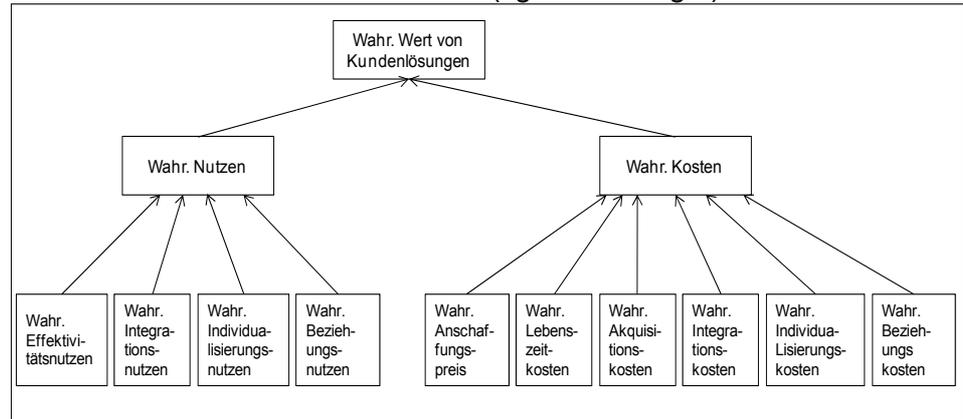
- Begrüßen Sie Ihre Kollegen, die heute am Workshop teilnehmen.
- Erklären Sie Ihnen die Zielsetzung des Workshops: Sie wollen heute gemeinsam Erfolg versprechende Ansatzpunkte zum Auf- und Ausbau von *Kundenvorteilen* mittels *Kundenlösungen* aufdecken, indem Sie diese Thematik langsam erschließen. Beginnend mit aktuell angebotenen Leistungen Ihres Unternehmens werden Schritt für Schritt gemeinsam Ansatzpunkte identifiziert, durch deren Berücksichtigung Sie sich gemeinsam im Wettbewerb durch Kundenlösungen profilieren können.
- **Wichtig:** Machen Sie sich im Vorfeld klar, wodurch sich Kundenlösungen auszeichnen und wie die Berücksichtigung welcher Aspekte zu einem Kundenvorteil führen kann. *Kundenvorteile* sind definiert als Konkurrenzvorsprung im Kundenurteil. Dies bedeutet, dass der Kunde ein Unternehmen in Hinblick auf die Kosten-Nutzen-Relation angebotener Leistungen besser bewertet als Konkurrenten, wie die folgende Abbildung verdeutlicht (vgl. Abb. 2):



- *Kundenlösungen* stellen integrierte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen dar, die auf die Bewältigung individueller Kundenprobleme ausgerichtet sind (Merkmale: individuelle Ausrichtung der Lösung auf ein spezifisches Kundenproblem; technisch-funktionale Abstimmung sämtlicher Leistungsbestandteile untereinander, die dem Kunden als Komplettangebot aus einer Hand angeboten werden; intensive Zusammenarbeit und Beziehung zum Anbieter). Kundenlösungen sollten deshalb einen Mehrwert gegenüber der Wertsomme der Einzelleistungen generieren (vgl. Abbildung 1).



- Anknüpfend an den Merkmalen von Kundenlösungen zeigt folgende Abbildung wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte, deren Bewertung zu einem Kundenvorteil führen kann (vgl. Abbildung 3).



Sie sollten diese Aspekte während des gesamten Workshops berücksichtigen. Sie bekommen zwar in den einzelnen Steckbriefen Hinweise, die Sie zur Erfassung wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekten benötigen. Trotzdem müssen Sie als Moderator durchgängig wissen, worauf Sie achten müssen.

- Helfen Sie bitte den Teilnehmern, indem Sie in der Diskussion verstärkt Nachfragen zu sich aus den Merkmalen ergebenden, kundenseitig wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekten stellen.
- **Hinweise:** Der wahrgenommene Integrationsnutzen resultiert aus der gezielten technisch-funktionalen Verknüpfung sämtlicher Lösungsbestandteile untereinander sowie aus der optimalen Implementierung der Lösung beim Kunden. Gleichwohl können hierdurch wahrgenommene Integrationskosten z. B. durch Koordinationsaufwand beim Kunden, resultieren. Erfolgt die Anpassung bzw. Entwicklung der Kundenlösung entsprechend dem individuellen Problem und den Rahmenbedingungen des Kunden, wird ein wahrgenommener Individualisierungsnutzen generiert. Die Individualisierung kann beim Kunden jedoch auch spezifische Investitionen bedingen, die als sunk-costs außerhalb der Geschäftsbeziehung weniger wert sind und wahrgenommene Individualisierungskosten darstellen. Der wahrgenommene Effektivitätsnutzen resultiert aus der Bewertung des Kunden, inwieweit die Kundenlösung sein Problem effektiv lösen kann und verabredete Ziele mit dem Anbieter eingehalten werden. Die intensive Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde bei der Entwicklung einer Kundenlösung kann den Aufbau wechselseitigen Vertrauens und Commitment bedingen und für den Kunden einen wahrgenommenen Beziehungsnutzen darstellen. Gleichzeitig können jedoch z. B. durch Koordinations- und Kontrollkosten auch wahrgenommene Beziehungskosten entstehen. Der wahrgenommene Anschaffungspreis stellt das monetäre Entgelt der Beschaffung dar, wohin gegen Kosten für Reparatur, Wartung etc. als wahrgenommene Lebenszeitkosten bezeichnet werden. Zur Anbahnung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches zwischen Anbieter und Kunden fallen sog. wahrgenommene Akquisitionskosten an.

Wenn also in den folgenden Steckbriefen von Kostenaspekten gesprochen wird, ist nicht die alleinige Berücksichtigung monetärer Aspekte gemeint. Vielmehr sollen „Kostenaspekte“ auch nicht-monetäre Aspekte enthalten, wie z. B. Belastungen, die dem Kunden in physischer oder psychischer Hinsicht entstehen. Bitte verdeutlichen Sie sich dies während des gesamten Workshops, um Missverständnisse zu vermeiden.

Alles bedacht? Dann kann es losgehen.
<p><b><u>Workshop-Block 1:</u></b> Ermittlung mitarbeiterseitig wahrgenommener Kundenprobleme, die das Unternehmen mit seinen bisherigen Leistungen löst sowie damit verbundenen <i>allgemeinen</i> Kosten- und Nutzenaspekten aus antizipierter Kundensicht (ca. 30 Minuten)</p>
<p><b><u>Workshop-Block 2:</u></b> Erfassung des Kundenprozesses für die Lösung der Kundenprobleme mittels bisheriger Leistungen des Unternehmens zur Identifikation <i>konkreter</i> kundenseitig wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekten (ca. 45 Minuten)</p>
<p><b><u>Workshop-Block 3:</u></b> Identifikation neuer, potenzieller Kunden sowie Konkurrenten, die aufgrund des Angebots einer Kundenlösung als Komplettangebot zu berücksichtigen sind (ca. 45 Minuten)</p>
<p><b><u>Workshop-Block 4:</u></b> Erfassung antizipierter, kundenseitig wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekten, die Kunden durch die Inanspruchnahme einer Kundenlösung als Komplettangebot wahrnehmen (ca. 45 Minuten)</p>
<p><b><u>Workshop-Block 5</u></b> Entwicklung einer optimalen Kundenlösung aus antizipierter Kundensicht (Dauer variabel in Abhängigkeit der Anzahl der Runden)</p>

**Workshop-Block 1a:**

Methode	Diskussion und Visualisierung von Kundenproblemen durch Mind Mapping
Ziele	Abkehr von produkt- oder leistungsbezogenem Denken hin zu Kundenproblemen als Ausgangspunkt der späteren Lösungsentwicklung
Beschreibung	In einer Diskussion der Workshopteilnehmer sollen sämtliche Probleme offengelegt werden, die das Unternehmen bislang für seine Kunden löst. Die genannten Kundenprobleme werden auf einer Flip Chart festgehalten. Anschließend soll diskutiert werden, ob sämtlichen genannten Problemen ein übergeordnetes Problem zugrunde liegt. Die einzelnen Probleme stellen dann <i>Subprobleme</i> des übergeordneten <i>Kernproblems</i> dar.
Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise für den Moderator	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Welche Probleme lösen wir zurzeit für unsere Kunden durch unsere Leistungen?</li> <li>➔ Verbirgt sich ein übergeordnetes Problem hinter den genannten Kundenproblemen? Führen all die genannten Probleme ggf. zu einer Art Kernproblem, aus dem sich die genannten Probleme ergeben?</li> </ul>

	<p>→ <b>Tipps:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wenn die Teilnehmer Schwierigkeiten haben, konkrete Probleme zu benennen, weisen Sie sie darauf hin, dass sie sich an Ihrem Leistungs- und Produktprogramm orientieren können. Dieses können sie in Gedanken durchgehen und daran anknüpfend überlegen, welche Probleme für den Kunden durch die Inanspruchnahme der verschiedenen Leistungen gelöst werden.</li><li>• Ist der Zeitpunkt erreicht, an dem einzelne Probleme doppelt genannt oder bloß anders bezeichnet werden, sind die den Mitarbeiter bekannten Kundenprobleme identifiziert.</li></ul> <p>→ <b>Hinweis:</b> Möglicherweise ist Ihre Angebotspalette so facettenreich, dass sie der Lösung solch diverser Probleme dient, die sich nicht oder nur schwer zu einem <i>Kern</i>problem zusammenfassen lassen. Für das weitere Vorgehen im Workshop gilt dann: Fokussieren Sie sich aufgrund strategischer Zielsetzungen auf eins der genannten Probleme (<i>Subproblem</i>).</p>
--	--

<p>Abbildung 6: Beispielergebnis Mind Mapping (Mitarbeiterworkshop)</p>	<p>The mind map diagram features a central cloud labeled 'Kernproblem Steigerung der gefühlten Wohnqualität'. Surrounding this central node are several related concepts:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sichtschutz</b> (top left)</li> <li><b>Kälteschutz</b> (top center)</li> <li><b>Energieeinsparung/Kostensenkung</b> (top right)</li> <li><b>Wertsteigerung</b> (middle right)</li> <li><b>Einbruchschutz</b> (middle left)</li> <li><b>Sicherheit (Unfallschutz)</b> (right side)</li> <li><b>Mehr Platz in der Garage</b> (bottom right)</li> <li><b>Komfort (Bedienung)</b> (bottom right)</li> <li><b>Schalldämmung</b> (bottom center)</li> <li><b>Verschönerung des Hauses</b> (bottom left)</li> <li><b>Sachen über Nacht draußen stehen lassen können</b> (left side)</li> <li><b>Im Schatten sitzen</b> (top left)</li> </ul>
<p>Aufwand/ Benötigtes Material/ Nachbereitung</p>	<p>Ca. 30 Minuten Flip Chart Stifte Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen) Fotokamera zur Dokumentation <u>Nachbereitung</u>: nicht erforderlich. Die gesammelten Probleme sowie das Kernproblem sind gemeinsam erarbeitet und notiert worden.</p>

### Workshop-Block 1b:

<p>Methode</p>	<p>Diskussion positiver und negativer Kundenfeedbacks und kritischer Ereignisse</p>
<p>Ziele</p>	<p>Offenlegung <i>allgemein</i> wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte, die Kunden bzgl. der Inanspruchnahme bisheriger Leistungen des Unternehmens wahrnehmen und einer konkurrenzbezogenen Bewertung unterziehen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- durch Aufdeckung positiver und negativer Feedbacks des Kunden zu bisherigen Leistungen</li> <li>- unter besonderer Berücksichtigung solcher Aspekte, bei denen die Kunden positive und negative Vergleiche zu aus ihrer Sicht relevanten Konkurrenten heranziehen</li> </ul>
<p>Beschreibung</p>	<p>Für das zuvor identifizierte <i>Kernproblem</i> (oder ein auf Basis strategischer Ziele fokussiertes <i>Subproblem</i>) werden positive und negative Kundenäußerungen auf Basis von Erfahrungen der Teilnehmer gesammelt. Dabei sollen die Teilnehmer sowohl explizit vom Kunden geäußerte Beschwerden und Lob, als auch implizite Beschwerden und Lob, die sie „zwischen den Zeilen“ ihrer Kunden lesen, heranziehen. Auf diese Weise</p>

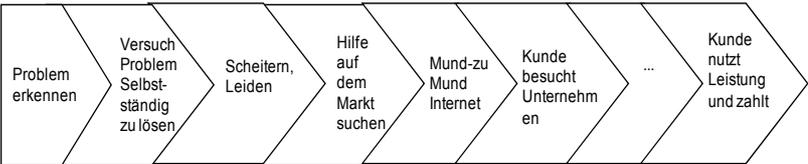
	<p>können erste Anhaltspunkte offengelegt werden, welche Nutzenaspekte die Kunden besonders wertschätzen und somit auch beim Angebot einer Kundenlösung möglicherweise Profilierungspotenzial gegenüber der Konkurrenz aufweisen. Gleichzeitig können auch Hinweise auf Belastungen bzw. Kostenaspekte des Kunden gewonnen werden, welche es im Rahmen des Angebots von Kundenlösungen zu vermeiden bzw. zu minimieren gilt.</p>
<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise für den Moderator</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Was loben unsere Kunden an unseren Leistungen?</li> <li>→ Was loben unsere Kunden an unserem Unternehmen?</li> <li>→ Worüber äußern sich unsere Kunden kritisch, wenn sie eine Leistung bezogen haben? Welche Belastungen entstehen unseren Kunden, wenn sie eine Leistung bei uns in Anspruch nehmen?</li> <li>→ Schildern Sie – sofern vorhanden – ein kritisches Ereignis, d. h. eine Situation, in der sich Kunden besonders negativ bzw. besonders positiv geäußert haben.</li> <li>→ <b>Tipp:</b> Die Teilnehmer können sich hier gerne an ihnen gegenüber explizit geäußerte Kundenbeschwerden erinnern. Sie sollen aber auch weitere Aspekte berücksichtigen, die sich hinter diesen Beschwerden verbergen. Sie können auch Gestik und Mimik des Kunden in diese Diskussion mit einbringen und versuchen, diese zu deuten.</li> <li>→ <b>Hinweis:</b> Seien Sie ehrlich! Insbesondere bei den Beschwerden bzw. Belastungen des Kunden sollten Sie sich trauen, diese auch zu äußern. Die Kenntnis und Berücksichtigung solcher Aspekte kann nicht nur bei der Entwicklung einer Kundenlösung zur Profilierung im Wettbewerb führen, sondern auch Ansatzpunkte zur Profilierung mit Ihren bisherigen Leistungen bieten.</li> </ul>

Abbildung 7: Beispielergbnis kritische Ereignis- nisse	LOB/ Nutzenaspekte	KRITIK/ Kostenaspekte
	Extrem flexibel (Sonderwünsche werden in allen Bereichen erfüllt; individuell)	Chaotisch
	Schnell	Unprofessionelles Auftreten
	Hohe Qualität	Termine werden nicht eingehalten
	Kreativ (eigene Lösungsvorschläge werden angebracht)	Undurchsichtige Preise
	Locker (angenehme Umgebung)	„Ihr macht besonders viel. Ist aber oft auch unnötig und somit auch zu teuer“ → „Über das Ziel hinaus“, „Plan-Soll-Übererfüllung“
	Einarbeitung in neue Kompetenz	
Aufwand/ Benötigtes Material/ Nachbereitung	Ca. 20 Minuten Flip Chart Stifte Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen) Fotokamera zur Dokumentation <u>Nachbereitung</u> : nicht erforderlich. Die gesammelten allgemeinen Kosten- und Nutzenaspekte wurden gemeinsam erarbeitet und notiert.	

### Workshop-Block 2:

Methode	Sequenzielle Ereignismethode (Prozesskette)
Ziele	Visualisierung des Prozesses, den ein Kunde durchlaufen muss, um das <i>Kernproblem</i> / das fokussierte <i>Subproblem</i> zu lösen, da <ul style="list-style-type: none"> <li>- es durch Erfassung und Visualisierung des Kundenprozesses gelingt, Hinweise auf <i>konkrete</i> Kosten- und Nutzenaspekte zu erhalten, die Kunden vor, während und nach der Leistungserstellung wahrnehmen und bewerten</li> <li>- diese Aspekte bei Kundenlösungen maßgeblich zur Profilierung im Wettbewerb beitragen. Somit können schon vor ihrer Entwicklung Hinweise zur Erhöhung wahrgenommener Nutzenaspekte bei gleichzeitiger Reduktion wahrgenommener Kostenaspekte anhand bisheriger angebotener Leistungen gewonnen werden.</li> </ul>
Beschreibung	Der Moderator hält Karteikärtchen bereit, auf die er auf Zuruf der Workshopteilnehmer die zu durchlaufenden Prozessschritte des Kunden notiert. Hat der Moderator einen Prozessschritt notiert, heftet er diese Karte an eine Pinnwand. Dieses Verfahren wird für alle weiteren Prozessschritte wiederholt. Der Vorteil der Verwendung von Karteikärtchen und einer Pinnwand besteht darin, dass der Prozess beliebig erweitert werden kann, falls im Rah-

	<p>men einer Diskussion zwischen den Teilnehmern auffällt, dass einzelne Prozessschritte vergessen wurden oder differenzierter zu betrachten sind. Das Ergebnis stellt einen Ablaufplan sequenziell durchzuführender Kundenaktivitäten vor, während und nach der Inanspruchnahme einer Leistung Ihres Unternehmens dar. Die erarbeiteten Prozessschritte werden nun von den Workshopteilnehmern in Hinblick auf kundenseitig wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte diskutiert, die an den einzelnen Schritten anfallen können. Der Moderator schreibt diese unter den jeweiligen Prozessschritt. Abschließend sollen die Teilnehmer über Verbesserungsmaßnahmen des Unternehmens diskutieren, die Ansatzpunkte zur Nutzenerhöhung und/ oder Kostenreduktion aus Kundensicht darstellen.</p>
<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise für den Moderator</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welche Schritte durchläuft der Kunde, wenn er eine Leistung bei uns in Anspruch nehmen möchte/ nimmt?</li> <li>→ Was macht er zuerst; auch schon, bevor er mit uns in Kontakt tritt?</li> <li>→ Wann ist der Prozess aus Kundensicht zu Ende; welche Aktivitäten fallen für den Kunden während der Nutzung der Leistung an?</li> <li>→ Mit welchen Kostenaspekten ist Prozessschritt XY verbunden? Welche Nutzenaspekte kann der Kunde allerdings auch aus Prozessschritt XY ziehen?</li> <li>→ Wie können wir den wahrgenommenen Nutzen aus Kundensicht an den einzelnen Prozessschritten erhöhen? Wie können wir die wahrgenommenen Kosten reduzieren?</li> <li>→ <b> Tipp (ausformulierte Beispielfragen zur Verbesserung konkreter Kosten- und Nutzenaspekten):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie können wir ein vertrauensvolles Verhältnis zu unseren Kunden aufbauen? → z. B. Referenzliste</li> <li>- Wie können wir die wahrgenommenen Suchkosten unseres Kunden senken? → z. B. Suchmaschinenoptimierung</li> <li>- Wie können wir dem Kunden die Implementierung der Leistung vor Ort erleichtern?</li> </ul> </li> <li>→ <b> Hinweise:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigen Sie, dass der Kunde ggf. sensible Informationen preisgeben muss, was ebenfalls zu wahrgenommenen Belastungen führen kann (z. B. finanzielle Situation).</li> <li>• Die Betrachtung der Konkurrenz erfolgt hier erst recht allgemein. Die genaue Identifikation relevanter Konkurrenten erfolgt später.</li> </ul> </li> </ul>

<p>Abbildung 8: Beispielerg nis Prozess- kette</p>	<p><u>Prozessvisualisierung:</u></p>  <p><u>Verbesserungsvorschläge</u></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• Unternehmen bei google, gelbe Seiten etc. besser finden können</li> <li>• Aktuelle Leistungen auf Homepage darstellen</li> <li>• ...</li> <li>• ISO-Zertifizierung, um Vertrauen aufzubauen</li> <li>• Regional aktiver werden</li> <li>• ...</li> <li>• Besserer Datenschutz, um Vertrauen zu gewährleisten</li> <li>• Servicesoftware ins Netz stellen, damit der Kunde über ein Demo CCC die Leistungen überwachen kann</li> <li>• Vertragsklauseln transparenter gestalten</li> <li>• Rechnung je nach Kundenwunsch differenziert oder aggregiert</li> <li>• ...</li> </ul>
<p>Aufwand/ Benötigtes Material/ Nachberei- tung</p>	<p>Ca. 45 Minuten Flip Chart Stifte Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen) Fotokamera zur Dokumentation <u>Nachbereitung:</u> Möglicherweise ist es Ihnen aus Zeitgründen nicht möglich, für jeden Prozessschritt bzw. für jeden Kosten- und Nutzenaspekt Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Setzen Sie sich ruhig zu einem anderen Zeitpunkt in kleiner Runde nochmal zusammen und überlegen weitere Verbesserungsvorschläge. Vielleicht können Sie auch schon ein konkretes Vorgehen, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne festlegen.</p>

### Workshop-Block 3:

Methode	Modifiziertes Schema von Abell und strukturiertes Brainstorming												
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation neuer/ potenzieller Konkurrenten, die sich durch die neuartige (branchenübergreifende) Bündelung von Leistungen zu einer Kundenlösung ergeben</li> <li>- Gewinnung von Hinweisen auf das Vorgehen dieser Konkurrenten zur Lösung des Kernproblems/ des fokussierten Kundenproblems als Inspirationsquelle zu berücksichtigender Teilleistungen einer Kundenlösung</li> <li>- Identifikation neuer/ potenzieller Kunden, die zur Lösung des identifizierten Kernproblems/ des fokussierten Kundenproblems eine Kundenlösung als Komplettangebot präferieren und somit als neue Zielgruppe gewonnen werden können.</li> </ul>												
Abbildung 9: Systematisierung aktueller/ potenzieller Konkurrenten	<p>Um Ihren Kollegen die Identifikation möglicher Konkurrenzanbieter und -branchen zu erleichtern, nutzen Sie folgende Abbildung als Hilfestellung (Diese können Sie entweder auf einer Flip-Chart oder durch eine Power Point Slide zu Verfügung stellen).</p> <div data-bbox="603 900 1452 1514" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">ja</td> <td style="width: 50%;"> <p><b>II) Vertikale Konkurrenten</b></p> <p>Kundenprobleme werden gelöst, aber aufgrund der Ressourcenausstattung des Unternehmens auf einem geringeren Qualitätsniveau</p> </td> <td style="width: 50%;"> <p><b>III) Direkte Konkurrenten</b></p> <p>Kundenprobleme werden, wenn auch auf andere Art und Weise, auf gleichem Qualitätsniveau befriedigt.</p> </td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">nein</td> <td> <p><b>I) Bislang keine Konkurrenten</b></p> </td> <td> <p><b>IV) Potenzielle, direkte Konkurrenten</b></p> <p>Konkurrenten lösen bisher die Kundenprobleme noch nicht, könnten dies aber aufgrund der Ressourcenausstattung bald tun.</p> </td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>niedrig</td> <td>hoch</td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: center; font-size: small;">Ressourcenausstattung und Kapazität/Potenzial des Konkurrenten</p> </div> <p>Erklären Sie Ihren Kollegen die vier Quadranten:</p> <p><b>Quadrant I:</b> Hierbei handelt es sich nicht um Konkurrenten, da sie weder ein ähnliches Kundenproblem lösen, noch über eine ähnliche Ressourcenausstattung verfügen.</p> <p><b>Quadrant II:</b> Hierbei handelt es sich um vertikale Konkurrenten, da diese ein ähnliches Kundenproblem lösen, jedoch aufgrund ihrer Ressourcenausstattung auf einem geringeren Qualitätsniveau (Bsp. Hersteller billiger Rolex-Imitate sind Konkurrenten des Unternehmens Rolex. Dies sind sie jedoch nur dann, wenn das Problem der Kunden darin besteht, wissen zu wollen, wie spät es ist. Ist das Kundenproblem eher hedonistischen Ursprungs und wollen die Kunden durch das Tragen einer Rolex ihre Einstellung zu Luxusgütern demonstrieren, handelt es sich nicht um einen Konkurrenten).</p>	ja	<p><b>II) Vertikale Konkurrenten</b></p> <p>Kundenprobleme werden gelöst, aber aufgrund der Ressourcenausstattung des Unternehmens auf einem geringeren Qualitätsniveau</p>	<p><b>III) Direkte Konkurrenten</b></p> <p>Kundenprobleme werden, wenn auch auf andere Art und Weise, auf gleichem Qualitätsniveau befriedigt.</p>		nein	<p><b>I) Bislang keine Konkurrenten</b></p>	<p><b>IV) Potenzielle, direkte Konkurrenten</b></p> <p>Konkurrenten lösen bisher die Kundenprobleme noch nicht, könnten dies aber aufgrund der Ressourcenausstattung bald tun.</p>			niedrig	hoch	
ja	<p><b>II) Vertikale Konkurrenten</b></p> <p>Kundenprobleme werden gelöst, aber aufgrund der Ressourcenausstattung des Unternehmens auf einem geringeren Qualitätsniveau</p>	<p><b>III) Direkte Konkurrenten</b></p> <p>Kundenprobleme werden, wenn auch auf andere Art und Weise, auf gleichem Qualitätsniveau befriedigt.</p>											
nein	<p><b>I) Bislang keine Konkurrenten</b></p>	<p><b>IV) Potenzielle, direkte Konkurrenten</b></p> <p>Konkurrenten lösen bisher die Kundenprobleme noch nicht, könnten dies aber aufgrund der Ressourcenausstattung bald tun.</p>											
	niedrig	hoch											

**Quadrant III:**

Hierbei handelt es sich um direkte Konkurrenten, da sie ein ähnliches Kundenproblem lösen. Sie bieten eine Lösung auf einem vergleichbaren Qualitätsniveau an; jedoch lösen sie die Probleme aufgrund ihrer Ressourcenausstattung auf eine andere Art und Weise. (Bsp.: Das Problem „Wissen nachschlagen“ kann durch Lexika in Buchform genauso wie durch elektronische Lexika gelöst werden. Die Lösung erfolgt jedoch auf völlig unterschiedliche Weise).

**Quadrant IV:**

Hierbei handelt es sich um potenzielle, direkte Konkurrenten. Diese lösen zwar bisher noch eine andere Art von Kundenproblemen, könnten aber aufgrund ihrer Ressourcenausstattung vergleichbare Lösungen anbieten (Bsp. Ein Anbieter von Wärmepilzen könnte in nächster Zeit auch auf die Idee kommen, dass das eigentliche Problem seiner Kunden nicht in dem Besitz eines Wärmepilzes besteht, sondern auch bei kühlerem Wetter gewärmt und geschützt im Garten zu sitzen. Sind Sie ein z. B. Anbieter von Gartenpavillons, lösen Sie ein ähnliches Kundenproblem und könnten zusammen mit Ihren Pavillons auch Wärmepilze anbieten. Genauso kann in nächster Zukunft der Anbieter von Wärmepilzen auch Pavillons anbieten und das gleiche Kundenproblem auf die gleiche Weise lösen).

Bitten Sie die Teilnehmer anschließend, Konkurrenzanbieter und -branchen zu nennen (und ggf. den einzelnen Quadranten direkt zuzuordnen), indem Sie gemeinsam diskutieren, ob und wie die zuvor identifizierten Subprobleme durch Konkurrenzanbieter und -branchen gelöst werden können. Nachdem Sie gemeinsam die Ihnen bekannten Konkurrenten und Branchen identifiziert haben, zeichnen Sie als Moderator ein dreidimensionales Koordinatenkreuz an eine Flip-Chart. (vgl. Abbildung unten)

Hierbei tragen Sie auf der vertikalen Achse zunächst die aktuellen *Kunden(-gruppen)* ab, die zu diesem Zeitpunkt bereits durch interne Sekundärforschung identifiziert werden konnten. Auf der horizontalen Achse werden die bislang im Workshop identifizierten *Kundenprobleme* (alle *Subprobleme*, nicht das *Kernproblem*) abgetragen. Die diagonale Achse soll Teilleistungen aufzeigen, die aus Mitarbeitersicht zur Lösung der genannten Kundenprobleme geeignet sind. In einem strukturierten Brainstorming werden die Teilnehmer gebeten, Lösungsmöglichkeiten für die identifizierten *Subprobleme* zu nennen. Diese werden (nach der Reihenfolge ihrer Nennung) auf der diagonalen Achse abgetragen. Dabei können Teilleistungen genannt werden, die das Unternehmen aktuell anbietet oder plant, in nächster Zukunft anzubieten. Allerdings sollen auch Teilleistungen berücksichtigt werden, die von zuvor identifizierten Konkurrenzanbietern oder -branchen zur Lösung der *Subprobleme* herangezogen werden.

Anschließend sollen die Teilnehmer darüber diskutieren, welche Teilleistungen *gebündelt* zu einem Komplettangebot Lösungen für welche Subprobleme darstellen, und welche weitere, potenziellen Kundengruppen dadurch angesprochen werden können. Diese potenziellen Kunden werden auf der vertikalen Achse abgetragen. Bezugnehmend auf das Beispiel könnte festgestellt

	<p>werden, dass einheitliche Software auf modernen Rechnern sowie eine entsprechende Schulung eine Lösung für das Problem „EDV muss funktionieren“ wäre und dies insbesondere Firmen mit geringem EDV Kenntnisstand angeboten werden könnte.</p>
<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise für den Moderator</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Welche unserer Leistungen tragen zur Lösung der Kundenprobleme bei?</li> <li>➔ Welche (Teil-)Leistungen der zuvor identifizierten relevanten Branchen oder Konkurrenten können dazu beitragen, die identifizierten Kundenprobleme zu lösen?</li> <li>➔ Welche Kunden(-gruppen) könnten durch zusätzliche Teilleistungen angesprochen und gewonnen werden?</li> <li>➔ Welche Teilleistungen sollten gemeinsam in einem Bündel angeboten werden? Welche der aufgeführten Subprobleme können damit gelöst werden?</li> <li>➔ Welche der aufgezeigten Kunden(-gruppen) sprechen wir mit einem solchen Bündel an?</li> <li>➔ Trauen uns die Kunden dieses gemeinsame Angebot zu? Oder gibt es andere Anbieter, denen Sie eine solche Bündelung mehr zutrauen (z. B. Spezialanbieter)? Wenn ja, wem und warum?</li> <li>➔ <b>Tip:</b> Tragen Sie, bevor Sie mit der Diskussion mit Ihren Kollegen starten, alle zuvor identifizierten <i>Subprobleme</i> und die aktuellen Kunden, die Sie der Kundendatenbank oder Ihrer Marketingabteilung in der Vorbereitung auf diesen Workshop entnommen haben, auf den Achsen ab.</li> <li>➔ <b>Hinweis:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Sie während der Diskussion über relevante Konkurrenten und -branchen konkrete Namen von Konkurrenten nennen können, tragen Sie diese ruhig in die Abbildung möglicher Konkurrenten ein. Dies kann als Gedächtnisstütze und gleichzeitig als Marktforschungsergebnis dienen (vgl. Abbildung 4).</li> </ul> </li> </ul>
<p>Beispiel- ergebnis eines Pilotunternehmens im Rahmen des „HyPro“ Projekts (vgl. Abb.4)</p>	
<p>Aufwand/ Benötigtes Material/ Nachbereitung</p>	<p>Ca. 45 Minuten Flip Chart Stifte Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen) ggf. Laptop mit Beamer Fotokamera zur Dokumentation</p>

	<p><u>Nachbereitung</u>: nicht erforderlich. Die gesammelten Subprobleme, mögliche Teilleistungen sowie aktuelle und potenzielle Kunden sind gemeinsam erarbeitet worden. Sinnvolle Bündelungen sind ebenfalls gemeinsam diskutiert worden. Wichtig: Sollten Ihnen auch nach dem Workshop weitere Ideen kommen, können Sie die Graphik selbstverständlich erweitern.</p>
--	--

#### **Workshop-Block 4:**

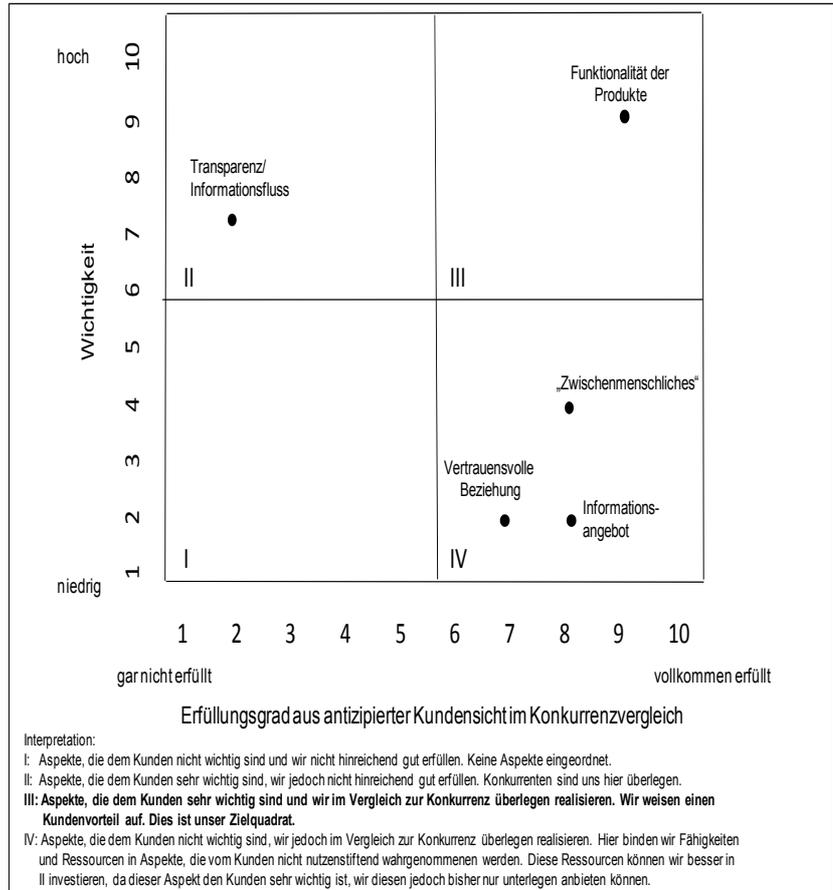
Methode	Brainwriting
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinnung von Hinweisen auf kundenseitig wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung als Komplettangebot</li> <li>- Gewinnung von Hinweisen auf Gewichtung und Bewertung der wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekte, um Hinweise auf die Wettbewerbsposition in Hinblick auf das Angebot einer solchen Lösung als Komplettangebot zu erhalten</li> </ul>
Beschreibung	<p>Der Moderator teilt jedem Teilnehmer ca. zehn Karteikärtchen, einen schwarzen und einen roten Edding aus. Er bittet die Teilnehmer nun, auf den Kärtchen wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte zu notieren, die Kunden bei der Inanspruchnahme einer <i>individuellen, technisch-funktional abgestimmten Kundenlösung als Komplettangebot (aus einer Hand) für ihr Kernproblem</i> wahrnehmen können. Gleichzeitig werden die Teilnehmer gebeten, solche Aspekte mit einem roten Kreuzchen zu versehen, bei denen sie glauben, dass (ihnen bekannte) Konkurrenten in der Realisierung dieses Aspekts überlegen sein könnten. Auf diese Weise erhalten Sie erste Hinweise auf Ihre Wettbewerbsposition in Hinblick auf das Angebot einer Kundenlösung.</p> <p>Signalisieren die Teilnehmer, dass sie fertig sind, sammelt der Moderator die beschriebenen Karten ein. Er diskutiert im Plenum jede einzelne Karte hinsichtlich Inhalt/ Bedeutung und ggf. den Grund für die rote Markierung. Nach der Besprechung der Karte wird diese an eine Pinnwand geheftet. Dieses Verfahren wird für alle Karten wiederholt. An der Pinnwand sollen dabei Karten, die thematisch zusammenhängende Aspekte erfassen, gemeinsam angeordnet werden; es entstehen „Kartenhäufchen“. In einem nächsten Schritt sollen die Teilnehmer gemeinsam versuchen, „Überschriften“ für die „Kartenhäufchen“ zu finden und somit Oberkategorien zu bilden. Anschließend sollen diese Oberkategorien in eine Urteilsmatrix eingetragen werden. Dazu müssen die Oberkategorien zunächst von den Teilnehmern in eine Rangfolge bezüglich ihrer Wichtigkeit aus Kundensicht gebracht werden, um auch hier erste Hinweise auf die kundenseitigen Wichtigkeiten zu bekommen. Dabei werden ihnen Zahlenwerte zwischen eins (unwichtig aus Kundensicht) und zehn (wichtig aus Kundensicht) zugeordnet. Abschließend muss die Wettbewerbsposition jeder Anforderungskategorie ermittelt werden. Dazu dienen die markierten Karten als Stütze; finden sich in einer Oberkategorie viele markierte Karten bedeutet</p>

	<p>dies, dass die Realisierung der Komponente aus antizipierter Kundensicht zurzeit von Konkurrenten u. U. besser erfüllt werden kann. Finden sich hingegen keine markierten Karten bedeutet dies, dass die Realisierung der Komponente aus antizipierter Kundensicht der Konkurrenz überlegen ist. Auch hier muss hinsichtlich des Erfüllungsgrades eine Abstufung mit Hilfe von Zahlenwerten vorgenommen werden – eins (gar nicht erfüllt) bis zehn (vollkommen erfüllt).</p>
<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise für den Moderator</p>	<p>→ <b>Hinweis:</b> Der Moderator sollte vor Beginn des Workshopblocks noch einmal die Inhalte und Ziele der letzten Workshopblöcke zusammenfassen, um den Teilnehmern den Zusammenhang zwischen den einzelnen erarbeiteten Inhalten zu verdeutlichen. Ausgehend von der Identifikation der Kundenprobleme, die Ihr Unternehmen mit <i>bisherigen Leistungen</i> löst, wurden die Mitarbeiter für <i>allgemeine</i> kundenseitig wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte sensibilisiert, die Kunden bei Inanspruchnahme Ihrer Leistungen wahrnehmen. Anschließend wurden unter Zuhilfenahme eines sequenziellen Ablaufplans von Kundenaktivitäten <i>konkrete</i> Kosten- und Nutzenaspekte aufgedeckt, die Kunden an den einzelnen Prozessschritten zur Inanspruchnahme einer Leistung Ihres Unternehmens wahrnehmen. Erste Verbesserungsvorschläge zur Reduktion wahrgenommener Kosten und Erhöhung des wahrgenommenen Nutzens wurden ebenfalls erarbeitet. Anschließend folgte mit Schritt 3 der Übergang zum Thema <i>Kundenlösungen</i>. Neben potenziellen Konkurrenten und Kunden wurden hier weitere Teilleistungen identifiziert, welche zur Lösung der identifizierten Kundenprobleme aus Kundensicht geeignet erscheinen. Daran knüpft nun dieser Workshopblock an, indem kundenseitig wahrgenommene <i>Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung</i> als Komplettangebot ermittelt werden.</p> <p>→ Welche Kosten- und Nutzenaspekte verbinden Kunden mit einer Kundenlösung als Komplettangebot?</p> <p>→ Bitte markieren Sie diejenigen Aspekte in rot, bei denen Sie aus Ihrer Sicht noch Verbesserungspotenzial sehen bzw. Sie sich vorstellen können, dass es Konkurrenten gibt, die diese Aspekte besser erfüllen bzw. vermeiden können.</p> <p>→ Herr/ Frau XY, Sie haben folgenden Aspekt aufgenommen: Können Sie den Aspekt bitte kurz inhaltlich erklären?</p> <p>→ Bezugnehmend auf die gebildeten Kartenhäufchen: Welche gemeinsame Überschrift würde die Aspekte dieses Kartenhäufchens besonders gut zum Ausdruck bringen?</p> <p>→ Bitte bewerten Sie die Oberkategorien auf einer Skala von 1-10 hinsichtlich Wichtigkeit und Erfüllungsgrad aus antizipierter Kundensicht.</p>

→ **Tipps:**

- Weisen Sie die Teilnehmer darauf hin, auch bereits erarbeitete Aspekte zu berücksichtigen (vgl. Schritt 2), sofern diese bei Kundenlösungen nach ihrer Meinung ebenfalls gelten. Die Teilnehmer sollten sich allerdings verstärkt auf Kosten- und Nutzenaspekte konzentrieren, die sich aus dem gebündelten Angebot diverser Teilleistungen „aus einer Hand“ ergeben. Dabei können (vgl. Schritt 3) auch Leistungen berücksichtigt werden, die das Unternehmen so noch nicht anbietet. Weitere Quellen möglicher Kosten- und Nutzenaspekte ergeben sich definitionsgemäß aus den Merkmalen von Kundenlösungen:
  - Umsetzung von Individualisierungsansprüchen
  - aktive Rolle des Kunden am Leistungserstellungsprozess/ Abstimmung der Lösungsbestandteile untereinander
  - intensive Beziehung zu Ihnen als Anbieter
  - intensive Auswahl-, Informations-, und Beschaffungsaktivitäten
  - Instandhaltung der erworbenen Lösung
- Wenn Sie merken, dass es den Teilnehmern trotz aller Hilfestellung schwer fällt, diese Aufgabe zu lösen, weisen Sie sie drauf hin, dass sie sich vorstellen sollen, selbst Kunde des Unternehmens zu sein. Fragen Sie, welche positiven und negativen Aspekte sie mit einer Kundenlösung als Komplettangebot verbänden, nähmen sie eine solche in Anspruch.

Abbildung 10:  
Beispielergbnis  
Urteilmatrix  
(Mitarbeiter-  
workshop)



Aufwand/  
Benötigtes  
Material/  
Nachberei-  
tung

Ca. 45 Minuten  
Flip Chart  
Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen)  
Stifte (pro Teilnehmer ein schwarzer und ein roter)  
Karteikärtchen (pro Teilnehmer 10 Stück; ratsam ist jedoch Zusätzliche bereitzuhalten, falls Teilnehmer weitere Kärtchen erfragen)  
Fotokamera zur Dokumentation  
Nachbereitung: Anhand der gemeinsam erarbeiteten Urteilmatrix können Sie Stellschrauben erkennen, welche Ihre Wahrnehmung im Kundenurteil verbessern würden. Im vorliegenden Beispiel wurde die Erfahrung gemacht, dass der Informationsfluss zum Kunden zu wünschen übrig lässt. Es wurde auch festgestellt, dass ein regelmäßiger Austausch mit dem Kunden diesem sehr wichtig zu sein scheint. Hier sollte angesetzt werden, um im Kundenurteil besser abzuschneiden. Es sollten geeignete Maßnahmen identifiziert werden, wie ein besserer Informationsfluss zum Kunden gewährleistet werden kann.

## Workshop-Block 5:

Methode	Consumer Idealized Design
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idealisierte Entwicklung einer optimalen Kundenlösung aus antizipierter Kundensicht,</li> <li>- um aufzuzeigen, wie man mit einer optimalen Kundenlösung den identifizierten Kosten- und Nutzenaspekten explizit Rechnung tragen kann</li> </ul>
Beschreibung	<p>Bevor mit diesem Workshopteil begonnen werden kann, werden die Teilnehmer auf zwei Kleingruppen aufgeteilt. Beide Gruppen sollen nun eine optimale Kundenlösung für das Kernproblem/ fokussiertes Kundenproblem entwickeln. Dabei sollen möglichst viele der zuvor identifizierten Nutzenaspekte aufgegriffen und möglichst viele identifizierte Kostenaspekte reduziert werden. Ausgangspunkt der Entwicklung einer optimalen Lösung ist, dass die bisher zur Lösung des Problems genutzte Lösung über Nacht zerstört wurde. Durch strukturiertes Brainstorming in den beiden Kleingruppen sollen nun kreative Lösungen entwickelt werden, ohne sich auf die Realisierbarkeit dieser Lösung zu konzentrieren. Die einzige Einschränkung ist, dass nicht gegen gesetzliche Regeln verstoßen werden darf und keine Technologien verwendet werden dürfen, die noch nicht umsetzbar sind (z. B. wir können noch nicht beamen!). Jede Gruppe bekommt eine Flip-Chart zur Verfügung gestellt. Auf diese werden alle Ideen zur optimalen Kundenlösung notiert. Nach ca. 30 Minuten wird dieser Vorgang beendet. Die beiden Kleingruppen stellen sich gegenseitig Ihre Ideen vor und diskutieren über Vor- und Nachteile der entwickelten Lösungen. Es folgt eine weitere Runde, in der die durch Diskussion identifizierten Nachteile der Lösungen vermieden und gute Ideen aus der jeweils anderen Gruppe übernommen werden sollen. Ergebnis soll ein Konsens der Teilnehmer hinsichtlich einer idealen Problemlösung als Bündel verschiedener Teilleistungen sein.</p>
Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Stellen Sie sich vor, die Leistung XY sei über Nacht zerstört worden.</li> <li>➔ Entwickeln Sie eine optimale Kundenlösung, die möglichst viele von den bislang im Workshop identifizierten Nutzenaspekten umfasst und gleichzeitig die Kostenaspekte reduziert. Welche Teilleistungen sollten dazu in einer optimalen Problemlösung enthalten sein?</li> <li>➔ Warum sollte Teilleistung XY enthalten sein, warum nicht?</li> <li>➔ <b>Tipps:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Sie bei der Diskussion feststellen, dass sich beide Gruppen bei einem Aspekt nachhaltig nicht einigen können, zögern Sie die Diskussion nicht in die Länge. Schlagen Sie vor, erst mal über die anderen Aspekte zu sprechen und nehmen Sie diesen einen Aspekt aus der Diskussion.</li> <li>• Sie sollten bei beiden Gruppen abwechselnd präsent sein. Regen Sie die Diskussionen zwischendurch mit „Warum“-Fragen an; das fördert neue</li> </ul> </li> </ul>

	<p>Ideen.</p> <p>→ <b>Hinweis:</b> Grundsätzlich gibt es keine Einschränkung bzgl. der Rundenanzahl. Ziel soll ein Konsens sein, der die Idealvorstellung einer Kundenlösung aller Teilnehmer widerspiegelt. Je mehr Runden Sie zulassen, desto größer ist zwar der Zeitaufwand. Jedoch werden auch die Vorschläge immer konkreter. Dieser Teil kann bis zu einem ganzen Tag dauern, sofern Sie dies zulassen.</p>
<p>Abbildung 11: Beispielergbnis Consumer Idea- lized Design</p>	
<p>Aufwand/ Benötigtes Material/ Nachbereitung</p>	<p>Variabel nach Anzahl der Runden 2 Flip Charts Stifte Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen) Fotokamera zur Dokumentation <u>Nachbereitung:</u> Die beispielhaft entwickelte, mögliche optimale Problemlösung aus Kundensicht ist nicht zur direkten Umsetzung einer solchen Lösung entwickelt worden. Sie soll vielmehr aufzeigen, dass zu einer optimalen Problemlösung aus Kundensicht ggf. weitere, bisher vom Unternehmen noch nicht berücksichtigte Teilleistungen nötig sein können. Wenn Ihnen also auch nach dem Workshop weitere Ideen diesbezüglich einfallen, berücksichtigen Sie diese bitte in der Vorbereitung auf die Kundendialoge.</p>

Geschafft!

Der Workshop ist zu Ende. Bedanken Sie sich bei Ihren Kollegen für die rege Teilnahme und bitten Sie um ein Feedback. Fragen Sie, wie es Ihren Kollegen gefallen hat und auf welche neuen Ideen sie gekommen sind und inwiefern sie nun ein tieferes Verständnis für den Kunden haben.

Verabschieden Sie sich.

### 3.2.3 Externe Primärforschung zur Vorbereitung individueller Kundendialoge

Im Rahmen der externen Primärforschung wird die Generierung neuer Marktdaten speziell für eine bestimmte Problemstellung durch die systematische Einbindung externer Informationsträger erhoben. Externe Informationsträger bezeichnen dabei Träger relevanten Wissens außerhalb des Unternehmens. Vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstands handelt es sich hierbei um (aktuelle und potenzielle) Kunden des Unternehmens. Wie schon in Kapitel 3.2.2.1 beschrieben, lassen sich mithilfe des modifizierten Schemas von Abell Kundengruppen identifizieren, welche ein besonderes Interesse an Kundenlösungen als ganzheitlichen Problemlösungen haben.<sup>62</sup> Unter Berücksichtigung von Ressourcen wie Zeit und Budget des Unternehmens sowie ungleich ausgeprägter Auskunftsfähigkeit und -bereitschaft von Kunden ist von einer Befragung sämtlicher Kunden der identifizierten Gruppen abzusehen. Vielmehr müssen in einem nächsten Schritt *einzelne Kunden* ausgewählt werden, die zur Generierung der notwendigen Informationen zur Identifikation von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen befragt werden sollen. Die *Anzahl* zu befragender Kunden ist nur schwer festzulegen. Wenn sich die Aussagen der Kunden vermehrt wiederholen und keine neuen Erkenntnisse aus den Befragungen gewonnen werden, kann von weiteren Kundenbefragungen abgesehen werden. Die *Auswahl* zu befragender Kunden sollte anhand von *Lead-User* Eigenschaften erfolgen, da es sich beim Angebot von Kundenlösungen um ein innovatives Forschungsfeld handelt. Lead-User sind Nachfrager, die „vor der Zeit“ Probleme und Bedürfnisse erkennen und manchmal – aufgrund am Markt nicht erhältlicher Lösungen für ihre Probleme – selbst innovative Lösungen für ihre Probleme umgesetzt haben.<sup>63</sup> Sie sind daher schon vor den meisten anderen Kunden in der Lage, ihre Probleme vollständig zu artikulieren und damit verbundene Informationen konkret zu formulieren.<sup>64</sup> Desweiteren verfügen sie über besondere Eigenschaften. Diese sind zwar je nach Untersuchungsgegenstand im Einzelfall zu identifizieren, jedoch gibt es grundlegende Eigenschaften, die im Allgemeinen auf Lead User hindeuten.

So verfügen sie zumeist über eine hohe *Innovationsbereitschaft*, da Lead-User mit bereits am Markt existenten Lösungen oft *unzufrieden* sind, weil diese ihre Probleme nicht vollständig lösen. Oftmals mussten sie daher selbst Lösungen

---

62 Auf diese Weise wurde in Anlehnung an ein sog. Screening als einer Möglichkeit zur Identifikation von „Personen mit besonderen Merkmalen“ eine Kundengruppe definiert, welche über allgemeine Merkmale von Lead Usern verfügen können (vgl. Prügl, R. (2006).

63 Vgl. Schmitz, G. (2000), S. 205.

64 Vgl. Schmitz, G. (2000), S. 205; Reichwald, R./ Piller, F. (2006), S. 135 ff.

entwickeln und können ihre innovationsrelevanten Informationen, z. B. in Form von Erfahrungen in den Marktforschungsprozess einbringen.<sup>65</sup> Je eher es einem Kunden gelingt, den vollständigen Nutzen einer Leistung (vor, während und nach dem Kauf) für sich zu erschließen, desto eher gelingt ihm die Generierung innovationsrelevanter Bedürfnisinformationen. Diese Fähigkeit wird als *Konsumkompetenz* bezeichnet.<sup>66</sup> Gleichzeitig verfügen Lead-User über eine hohe *Innovationsfähigkeit*, da sie sämtliche für sie relevanten Bedürfnisse, Probleme, Lösungssätze sowie damit verbundenen Komplikationen präzise kennen.<sup>67</sup> Eine weitere Eigenschaft bezieht sich daran anknüpfend auf die Fähigkeit von Lead-Usern, nicht nur bedürfnisrelevante Informationen zu generieren, sondern aus diesen auch ein entsprechendes konkretes Lösungsdesign zu entwickeln. Diese Fähigkeit subsumiert die Intelligenz und Kreativität des Kunden und wird als *kognitive Komplexität* bezeichnet. Weiterhin agieren Lead-User – empirischen Studien zu Folge – zumeist als *Meinungsführer*. Dabei handelt es sich um Konsumenten, die im Rahmen ihres persönlichen Umfelds einen starken Einfluss auf andere Menschen und ihrer Konsumententscheidungen ausüben. Auch kann man Lead Usern die Eigenschaft des *Early-Adopter-Verhaltens* zuschreiben, bei dem durch einen frühen Kauf einer Innovation die Unzufriedenheit durch bisherige Leistungen beseitigt werden soll. Letztlich ist im Rahmen der Lead User Identifikation auf eine *Teamkompetenz* abzustellen. Diese bezeichnet Konflikt- und Kooperationsbereitschaft, das Interesse an Neuem, Flexibilität, Selbstständigkeit, Lernbereitschaft und Gewissenhaftigkeit, die zur kooperativen Innovationsgestaltung unabdingbar sind.

Bei den aufgezeigten Eigenschaften handelt es sich jedoch um ein Idealprofil. Nicht alle Eigenschaften können bei jedem Lead-User in der gleichen Ausprägung vorhanden sein. Die Identifikation von Lead-Usern ist aufwendig und stellt eine wesentliche, potenzielle Fehlerquelle dar. Trotzdem sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie Kunden mit den besonderen Lead-User Eigenschaften bei Kundenlösungen identifiziert werden können. Als Möglichkeiten könnten

---

65 Vgl. Hierzu und zum Folgenden Reichwald, R./ Piller, F. (2006), S. 137 ff. Beachte: Als eine weitere Eigenschaft von Lead Usern wird in der Literatur das *Involvement* als die auf den Informationserwerb und -verarbeitung gerichtete Aktiviertheit eines Kunden, abgestellt, wobei zwischen High- und Low-Involvement Leistungen und Kunden unterschieden wird. Lead User seien eher bei High-Involvement Leistungen zu identifizieren. Bezogen auf die vorliegende Problemstellung der Kundenlösungen bietet dieses Kriterium keinen Erkenntnisgewinn, da es sich bei Kundenlösungen immer um High-Involvement Leistungen, da diese über einen längeren Zeitraum angeschafft werden und finanzielle Risiken mit einem möglichen Fehlkauf verbunden wären.

66 Vgl. Hennig-Thurau, T. (1998).

67 Vgl. Reichwald, R./ Piller, F. (2006), S. 135 ff.

Ideenwettbewerbe,<sup>68</sup> oder Online Communities,<sup>69</sup> Kundenforen oder auch Toolkits for User Innovation herangezogen werden.<sup>70</sup> Diese Angebote ermöglichen nicht nur die Identifikation von Lead Usern des eigenen Unternehmens, sondern auch solcher, die bisher noch keine Erfahrung mit dem Unternehmen haben, grundsätzlich aber Interessenten einer Kundenlösung des Unternehmens sind. Gleichzeitig können auch Mitarbeiter ein Gefühl für mögliche Lead User haben, indem sie sich an Kunden erinnern, bei denen sie die zuvor aufgezeigten Eigenschaften von Lead Usern erkannt haben können.

Sind mögliche Lead User identifiziert, eignen sich diese gleichermaßen zur Durchführung von Einzelinterviews sowie Gruppendiskussionen, an denen mehrere Lead User gleichzeitig teilnehmen. Die Anzahl der Befragten hat jedoch keinen Einfluss auf die methodische Ausgestaltung. In Hinblick auf die Erfüllung der KMU-Tauglichkeit des Vorgehens sei jedoch darauf verwiesen, dass die Durchführung separater Einzelinterviews einen erhöhten Zeitaufwand bedeutet.

### **3.2.3.1 Methodeneinsatz zur Deckung des Informationsbedarfs zur Diagnose von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen**

Um die Lead User in die Thematik der Kundenlösungen einzuführen, werden die zu generierenden Informationen zunächst gestützt auf von ihnen wahrgenommene Probleme erfasst, welche gelöst werden sollen. Anschließend werden sie an die Entwicklung einer optimalen Kundenlösung herangeführt bevor die aus ihr resultierenden Kosten- und Nutzenaspekte aus Kundensicht erfasst werden. Hier zeigen sich möglicherweise schon erste Diskrepanzen oder Übereinstimmungen mit den im Mitarbeiterworkshop gewonnenen Informationen. Allerdings können auch im Rahmen von Kundenworkshops mit Lead Usern nur Hinweise auf die relevanten Informationen gewonnen werden. Die jeweils kundenindividuellen relevanten Informationen können nur gemeinsam mit dem individuellen Kunden im Dialog ermittelt werden. Jedoch ermöglichen sowohl Kunden- als auch Mitarbeiterworkshop den Aufbau einer ersten Wissensbasis, die in die Dialoge eingebracht werden. Beispielsweise können die wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekte, die aus Kundensicht mit einer Kundenlösung als Komplettangebot verbunden sind, im individuellen Dialog gezielt reduziert bzw. erhöht werden.

---

68 Vgl. Ernst, H. et al. (2004).

69 Vgl. Jeppesen, L. B. (2002).

70 Vgl. Schreier, M. (2005).

Zentrale Unterschiede zwischen den Inhalten des Kunden- und Mitarbeiterworkshops bestehen zum einen in unterschiedlichen Zielsetzungen der Workshops und zum anderen in den Auskunftspersonen als Informationsträgern. So werden die Lead User aufgrund ihrer Innovationsfähigkeit und -bereitschaft gleich an die Entwicklung *einer möglichen, modellhaften* Kundenlösung herangeführt, die ihre Probleme effektiv lösen könnte. Bisher angebotene Leistungen sowie damit verbundene Problemlösungsprozesse werden nicht diskutiert. Im Rahmen des Mitarbeiterworkshops dienen diese Workshopblöcke lediglich der Sensibilisierung der Mitarbeiter für Kundenprobleme und Möglichkeiten der Lösung. In der direkten Zusammenarbeit mit Kunden als Informationsträgern ist eine solche Sensibilisierung nicht erforderlich. Auch entfällt die Identifikation aktueller und potenzieller Kunden des Unternehmens, da diese durch die Workshopteilnehmer nicht differenziert ermittelt werden können.

**Tabelle 5: Überblick über den Kundenworkshop mit Lead Usern**

Informationsbedarf (entspricht den Zielen des Workshops)	Workshop-Block	Methode zur Generierung der notwendigen Informationen
Problemidentifikation	<u>Workshop-Block 1</u> Identifikation von Kundenproblemen, die das Unternehmen lösen kann	Diskussion und Visualisierung kundenseitig wahr. Probleme durch Mind Mapping
Aufdecken von Teilleistungen zur effektiven und individuellen Problemlösung	<u>Workshop-Block 2</u> Identifikation von Teilleistungen, die als gemeinsam angebotenes Bündel einen Mehrwert gegenüber der Inanspruchnahme separierter Teilleistungen stiften sowie Anbietern/ Konkurrenten, die diese Teilleistungen anbieten	strukturiertes Brainstorming
Identifikation aktueller und potenzieller Konkurrenten	<u>Workshop-Block 2</u> Identifikation von Anbietern/ Konkurrenten, die branchenübergreifend die identifizierten Lösungsbestandteile anbieten	strukturiertes Brainstorming
Informationen über wahr. Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung als Komplettangebot	<u>Workshop-Block 3</u> Aufdecken einer grundlegenden unternehmensspezifischen Struktur des wahrgenommenen Werts (Kundenvorteil) von Kundenlösungen	Erweiterte Means-End-Analyse/ Laddering-Technik zu Kosten- und Nutzenaspekten einer Kundenlösung als Komplettangebot
Konkurrenzbasierte Erfassung der Bewertung und Gewichtung wahr. Kosten- und Nutzenaspekte	<u>Workshop-Block 4</u> Zusammenfassende Bewertung einer Kundenlösung durch die Kunden in Hinblick auf den durch sie wahrgenommenen Wert (Kundenvorteil)	Urteilsmatrix

### Problemidentifikation (Workshop-Block 1)

Die Individualisierung und somit die Ausrichtung einer Kundenlösung auf ein spezifisches Kundenproblem, macht die Identifikation des zu lösenden Problems auch im Kundenworkshop unerlässlich. Zur Identifikation kundenseitig wahrgenommener Kundenprobleme, die gelöst werden sollen, wird analog zur Begründung innerhalb des Mitarbeiterworkshops die Methode des *Mind Mapping* eingesetzt. In einer offenen Diskussion aller Workshopteilnehmer sollen sämtliche Probleme offengelegt werden, die eine Kundenlösung als Komplettangebot aus Kundensicht lösen soll. Dabei können sich die Teilnehmer auch an Probleme erinnern, für die sie ggf. schon selbst eine Lösung entwickeln wollten oder entwickelt haben. Diese werden dem Mind Mapping entsprechend z. B. auf einer Flip-Chart festgehalten. Anschließend soll diskutiert werden, ob sämtlichen genannten Problemen ein übergeordnetes Problem zugrunde liegt. Die einzelnen Probleme stellen dann *Subprobleme* des übergeordneten *Kernproblems* dar.

### Aufdecken von Teilleistungen zur effektiven und individuellen Problemlösung + Identifikation aktueller und potenzieller Konkurrenten (Workshop-Block 2)

Die Generierung eines Mehrwerts durch Kundenlösungen im Vergleich zur separierten Inanspruchnahme von Teilleistungen ist nur möglich, wenn eine systematische Abstimmung der Sach- und Dienstleistungen individuell auf den Kunden zugeschnitten ist. Eine „willkürliche“ Bündelung einzelner Teilleistungen wird dieser Anforderung nicht gerecht. Vor diesem Hintergrund werden in einem ersten Schritt alternative Teilleistungen identifiziert, die aus Kundensicht grundsätzlich zur Lösung der einzelnen identifizierten Subprobleme geeignet sind. In einem zweiten Schritt sollen diejenigen Teilleistungen zu einer Kundenlösung als Komplettangebot gebündelt werden, die zur optimalen Lösung sämtlicher Subprobleme geeignet ist und damit einen Mehrwert gegenüber der Inanspruchnahme separater Teilleistungen stiftet. Durch ein strukturiertes Brainstorming können diese Informationen erhoben werden. In einem zweidimensionalen Koordinatenkreuz werden auf einer horizontalen Achse alternative Teilleistungen zur Problemlösung und auf einer vertikalen Achse Anbieter/ Branchen solcher Teilleistungen abgetragen. Dies ermöglicht eine systematische Erfassung und Strukturierung von Informationen über mögliche Teilleistungen einer ganzheitlichen Kundenlösung. Außerdem werden Anbieter/ Branchen der Teilleistungen identifiziert, die aus Kundensicht (aktuelle oder potenzielle) Konkurrenten des Unternehmens

sein können. Eine Konkretisierung dieser Informationen erfolgt durch eine – durch die Kunden vorzunehmende – Bündelung von Teilleistungen. Dabei sollen die Kunden diejenigen Teilleistungen der Alternativen zu einem Bündel schnüren, welche aus ihrer Sicht zur optimalen, ganzheitlichen Lösung sämtlicher Subprobleme geeignet sind. Anbieter/ Branchen der im Bündel enthaltenen Teilleistungen sind somit als aktuelle oder potenzielle Konkurrenten zu betrachten. Dabei kann es sich um Anbieter/ Branchen handeln, die dem Unternehmen sehr ähnlich sind und aktuell auch ähnliche Kundenprobleme lösen. Allerdings ist auch denkbar, dass zur optimalen Lösung eines Kundenproblems aus Kundensicht Unternehmen völlig anderer Branchen notwendig sind, um ihr Problem umfänglich zu lösen. Bei diesen kann es sich um potenzielle Konkurrenten handeln, da auch diese grundsätzlich durch Erweiterung ihres aktuellen Leistungsangebots in der Lage wären, das Kundenproblem zu lösen.

*Informationen über wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung als Komplettangebot (Workshop-Block 3)*

Individuelle und spezifisch aufeinander abgestimmte Kundenlösungen dienen aus Kundensicht einem bestimmten Zweck – der Lösung ihres individuellen Problems, und somit der spezifischen Bedürfnisbefriedigung.<sup>71</sup> Zur Entwicklung einer effektiven und individuellen Problemlösung ist jedoch nicht nur die Kenntnis des zugrundeliegenden Problems erforderlich. Vielmehr sind die kognitiven Strukturen des Kunden zu ermitteln, welche nachgelagerten Ziele und Werte er durch die Problemlösung erreichen möchte.<sup>72</sup> Durch das Verstehen der assoziativen Verknüpfungen der Problemlösung mit nachgelagerten Werthaltungen der Kunden ist eine systematische Vorbereitung auf die *Entwicklung* individueller und aus Kundensicht wertvoller Kundenlösungen im Rahmen von Kundendialogen möglich. Durch die Kenntnis von der Problemlösung nachgelagerten Werthaltungen können dem Kunden im Dialog Möglichkeiten zur Problemlösung vorgeschlagen werden, die zur Realisierung der eigentlichen Werthaltung effektiv geeignet sind, dem Kunden als Lösungsmöglichkeiten jedoch noch gar nicht bewusst waren. Für die gezielte Vorbereitung zur Entwicklung solcher, aus Kundensicht wertvoller Kundenlösungen sind *grundlegende, unternehmensspezifische* Kosten- und Nutzenaspekte von Kundenlösungen sowie ihre Ursachen zu ermitteln. Insbe-

---

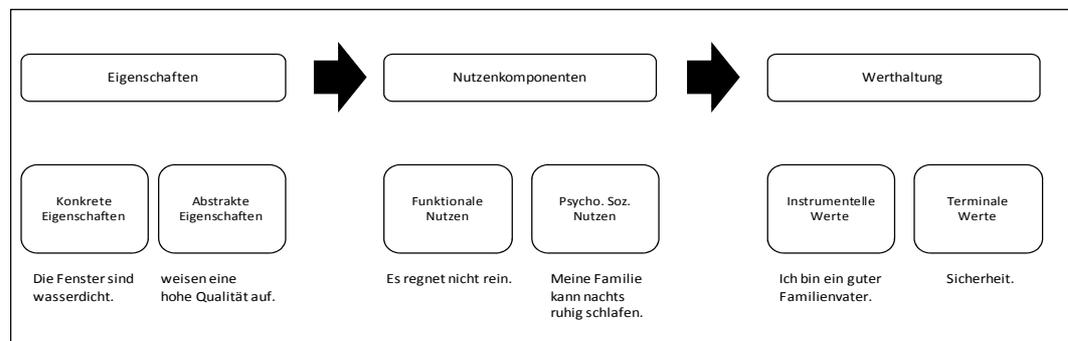
71 Vgl. Fillip, S. (1997) sowie die dort angegebene Literatur.

72 Vgl. Bosbach, C./ Lorenzi, P. (2006), S. 35; Fillip, S. (1997), S. 37; Braunstein, C. et al. (2000), S. 88.

sondere die Befragung von Lead Usern als Informationsträgern ermöglicht die Offenlegung dieser Informationen. Lead User haben sich aufgrund ihrer Unzufriedenheit mit bisher am Markt angebotenen Leistungen entweder schon mit Nutzen- und Kostenaspekten einer eigenständig zu entwickelnden Lösung ihres Problems auseinandergesetzt oder bereits selbstständig Lösungen für einige ihrer Probleme entwickelt. Sie verfügen somit entweder über ein Gefühl oder über Erfahrungen mit Kosten- und Nutzenaspekten einer Kundenlösung und ihrer Ursachen. Dieses Wissen kann das Unternehmen im Rahmen individueller Kundendialoge im Vorfeld nutzen, indem es bei der Entwicklung individueller Lösungen gezielt Vorschläge zur Erhöhung von Nutzen- und zur Reduktion von Kostenaspekten macht.

Die Generierung von Informationen über von Lead Usern antizipierte Kosten- und Nutzenaspekte sowie die Identifikation deren Ursachen gelingt durch den Einsatz der *Means-End-Analyse*. Ihre zentrale Idee besteht darin, dass Kunden ein Bündel von Leistungen als Mittel (means) betrachten, um nachgelagerte Werthaltungen (ends) zu realisieren.<sup>73</sup> Folgende Abbildung soll diesen Zusammenhang verdeutlichen.

**Abbildung 12: Das Means-End Modell**



Quelle: In Anlehnung an Bosbach, C./Lorenzi, P. (2006), S. 83.

Bei der Means-End Analyse geht man davon aus, dass Kunden Vermutungen über die Wirkungen eines Leistungsbündels anstellen.<sup>74</sup> Die Wirkungen können dabei in Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung positiver und negativer Art sein,<sup>75</sup> wobei positive Wirkungen als Nutzenaspekte und negative Wirkungen als Kostenaspekte einer Kundenlösung verstanden werden können. Die wahrgenomme-

<sup>73</sup> Vgl. Braunstein, C. et al. (2000), S. 88.

<sup>74</sup> Vgl. Phillip, S. (1997), S. 38.

<sup>75</sup> Vgl. Phillip, S. (1997), S. 38.

nen Nutzenaspekte dienen der Realisierung nachgelagerter Werthaltungen, wohingegen die wahrgenommenen Kostenaspekte eine Behinderung der Realisierung nachgelagerter Werthaltungen darstellen.<sup>76</sup> Die Durchführung der Means-End-Analyse erfolgt durch eine Laddering-Technik, indem durch „Warum-Fragen“ jeweils ein höheres Abstraktionsniveau der kognitiven Strukturen der Kunden erreicht wird<sup>77</sup> („Leiter hochsteigen“). Die einzelnen Stufen bzw. Hierarchieebenen werden im Folgenden definiert. Dabei wird die Erfassung nutzenstiftender und kostenverursachender Eigenschaften gleichermaßen berücksichtigt und die Means-End-Analyse folglich modifiziert.<sup>78</sup> Konkrete nutzenstiftende oder kostenverursachende Eigenschaften beschreiben die Charakteristika einer Kundenlösung als Komplettangebot, die zur Beschreibung der Vorteil- oder Nachteilhaftigkeit einer Kundenlösung dienlich sind. Abstrakte nutzenstiftende oder kostenverursachende Eigenschaften beziehen sich auf das positive oder negative Empfinden eines Individuums durch die konkrete Eigenschaft. Der funktionale Nutzen, bzw. die funktionalen Kosten beschreiben die mit den Eigenschaften verbundenen positiven oder negativen Konsequenzen einer Kundenlösung. Der sozial/psychische Nutzen, bzw. die sozial/psychischen Kosten beschreiben Merkmale, die nicht zwingend einer reinen Funktionserfüllung dienen, bzw. sich nicht unmittelbar aus der reinen Funktions(nicht)erfüllung ergeben, z. B. ästhetische Erscheinung oder Lösung oder Neid der Nachbarn. Instrumentelle Werte verkörpern wünschenswerte, moralische und leistungsorientierte Verhaltensformen (z. B. hilfsbereit, phantasievoll), die durch eine Kundenlösung realisiert oder behindert werden. Terminale Werte beziehen sich auf wünschenswerte, persönliche und soziale Lebensziele (z. B. innere Harmonie, Liebe), die durch eine Kundenlösung realisiert oder behindert werden.

---

76 Die Erfassung von Kostenaspekten bzw. Eigenschaften, die eine Realisierung von Werthaltungen behindern, wird in der klassischen Means-End-Forschung nicht explizit eingesetzt. Zwar sind negative Zusammenhänge zwischen Eigenschaften und Werthaltungen identifiziert worden (vgl. z. B. Balderjahn, I./ Will, S. (1998), S. 70; Fillip, S. (1997), S. 40). Jedoch ist die Erfassung auch negativer Aspekte nicht systematisch als eine Möglichkeit der Means-End- Analyse eingeführt worden.

77 Vgl. Balderjahn, I./ Will, S. (1998), S. 68.

78 In Anlehnung an Braunstein, C. et al. (2000), S. 89. Zu berücksichtigen: Die Bezeichnungen der Nutzen- und Kostenaspekte ergeben sich hier aus der Means-End-Methode und sind unabhängig von den Bezeichnungen der Nutzen- und Kostenaspekte, die im Rahmen des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen eingeführt wurden. Im konkreten Methodensteckbrief finden sich Hinweise auf eine Zuordnung der Nutzen- und Kostenaspekte der Means-End- Analyse zu denen von Kundenlösungen.

### Konkurrenzbasierte Erfassung der Bewertung und Gewichtung wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte (Workshop-Block 4)

Zur Beurteilung möglicher Kundenvorteile mittels Kundenlösungen ist eine konkurrenzbasierte Bewertung und Gewichtung der zuvor ermittelten Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung unerlässlich. Methodisch wird dieser Anforderung – analog zum Mitarbeiterworkshop – durch eine Urteilmatrix Folge geleistet.<sup>79</sup> Auch hier werden die Wichtigkeiten der Kosten- und Nutzenaspekte dem Erfüllungsgrad des Unternehmens in Hinblick auf dessen kundenseitig wahrgenommenen Fähigkeiten zur Reduktion bzw. Erhöhung dieser gegenübergestellt. Dazu ist die Wichtigkeit der einzelnen Kategorien der Kosten- und Nutzenaspekte sowie der Erfüllungsgrad des Unternehmens auf einer Skala von eins (sehr unwichtig bzw. gar nicht erfüllt) bis zehn (sehr wichtig bzw. vollkommen erfüllt) zu erfassen. Bestimmt durch diese zwei Punkte (Wichtigkeit/ Erfüllungsgrad) wird jede Kosten- bzw. Nutzenkategorie in die Matrix eingetragen. Hier kann es zu möglichen Diskrepanzen zu den Ergebnissen aus dem Mitarbeiterworkshop kommen. Möglicherweise schätzen Kunden die Fähigkeiten des Unternehmens hinsichtlich Nutzenerhöhung und Kostenreduktion völlig anders ein, als das Unternehmen selbst. Auch kann den Kosten- und Nutzenaspekten eine andere Gewichtung zuteil werden, als die Mitarbeiter es vermutet haben. Sollte es sich um starke Diskrepanzen der Ergebnisse beider Workshops handeln, ist die Wettbewerbsposition entsprechend der Ergebnisse des Kundenworkshops zu bewerten, da es die Kunden sind, die Lösungen aufgrund ihrer eigenen Wahrnehmung erwerben oder eben nicht. Ausgehend von den beiden Workshops können bei auftretenden Diskrepanzen entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, um das Kundenurteil positiv zu beeinflussen.

Die in die Matrix einzutragenden Kosten- und Nutzenaspekte ergeben sich aus der zuvor durchgeführten Means-End-Analyse. Bedingt durch die Tatsache, dass bei diesen Eigenschaften, Nutzen/ Kosten sowie Werthaltungen ermittelt wurden, stellt sich nun die Frage, welche dieser Informationen in die Urteilmatrix einzugehen haben. Die konkreten Eigenschaften einer Kundenlösung stellen die Ursachen möglicher Kosten- und Nutzenaspekte dar. Weiterhin bieten sie die Ansatzpunkte zur konkreten Gestaltung einer Kundenlösung. Auch dienen die konkreten Eigenschaften als Bewertungsgrundlage der Vorteil- oder Nachteilhaftigkeit und

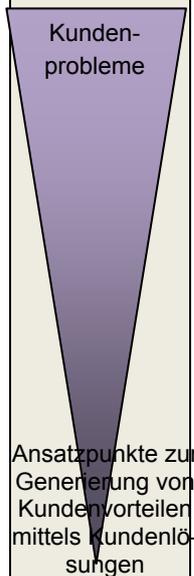
---

<sup>79</sup> Vgl. Martilla, J. A./ James, J. C. (1977); Matzler, K. et al. (2004).

somit eines Kundenvor- oder Nachteils einer Kundenlösung. Deshalb sind die konkreten Eigenschaften durch den Kunden zu bewerten, zu gewichten und entsprechend in die Matrix einzutragen. Die mit ihnen verbundenen Nutzen bzw. Kosten (der Means-End-Analyse) und Werthaltungen dienen dem Aufbau einer Wissensbasis über kognitive Strukturen des Kunden und unterstützen somit die Vorbereitung auf individuelle Kundendialoge.

### 3.2.3.2 Methodensteckbriefe

Modul	<b>Kundenworkshop</b>
Ziel	Gezielte Vorbereitung auf individuelle Kundendialoge im Rahmen der Erstellung von Kundenlösungen durch <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Offenlegung <i>kundenseitig</i> wahrgenommener Probleme, die das Unternehmen aus Sicht der Kunden lösen kann</li> <li>➤ Ermittlung von Lösungsbestandteilen, die aus Kundensicht zur Lösung Ihrer Probleme geeignet sind</li> <li>➤ Identifikation relevanter Konkurrenten, die aus Kundensicht ebenfalls Lösungen für ihre Probleme anbieten</li> <li>➤ Aufdeckung kundenseitig wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte, die aus Kundensicht mit der Bündelung von Lösungsbestandteilen zu einem individuellen, abgestimmten Komplettangebot verbunden sind</li> <li>➤ konkurrenzbasierte Bewertung und Gewichtung der wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekte durch den Kunden, um frühzeitig Kenntnis über Relevanz der einzelnen Aspekte und die eigene Position im Wettbewerbsumfeld aus Kundensicht zu erhalten</li> <li>➤ ein zusammenfassendes Urteil der Kunden in Hinblick auf den wahrgenommenen Wert (=Kundenvorteil) der Inanspruchnahme einer Kundenlösung bei Ihrem Unternehmen</li> </ul>
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gemischter Workshop mit Kunden des Unternehmens, maximal 5 Teilnehmer</li> <li>➤ Dauer: ca. ein halber Tag (~ 4 Stunden)</li> <li>➤ 2 Flip Charts</li> <li>➤ 2-3 Pinnwände</li> <li>➤ Stifte</li> <li>➤ Aufnahmegerät</li> <li>➤ Fotokamera zur Dokumentation</li> </ul>



## Ablauf des Kundenworkshops Hinweise für den Moderator

### Vorbereitung auf den Workshop:

Bevor Sie Kunden für den Workshop einladen, müssen Sie vor dem Hintergrund der Zielsetzung des Workshops die hierfür geeigneten Lead User auswählen. Im Mitarbeiterworkshop ist es Ihnen gelungen, attraktive, potenzielle Kundengruppen für Kundenlösungen zu identifizieren. Einige potenzielle Kunden der potenziellen Kundengruppe können bereits Kunden Ihres Unternehmens sein, andere sind es bisher noch nicht. Zur Identifikation möglicher Lead User Ihres Unternehmens sowie solcher, die noch keine Kunden Ihres Unternehmens sind, können Sie zweistufig vorgehen:

1. Sollte Ihr Unternehmen z. B. über Online Communities, Kundenforen oder auch Toolkits for User Innovation verfügen, können Sie diese Plattformen als erste Möglichkeit der Lead User Identifikation nutzen. Suchen Sie zum einen gezielt nach einzelnen Kunden der im Mitarbeiterworkshop identifizierten Kundengruppen und nehmen Sie z. B. durch e-mail Kontakt zu ihnen auf. Fragen Sie nach der Bereitschaft zur Teilnahme an einem Kundenworkshop. Durchstöbern Sie ähnliche Plattformen von anderen Unternehmen nach Kunden, welche schon kreative Lösungen entwickelt oder auch in Foren konstruktive Verbesserungsvorschläge geäußert haben. Auf diese Weise können Sie auch diese Kunden zu einem Workshop einladen, und haben gleichzeitig potenzielle Kunden für Ihre Lösungen gefunden.
2. Aber nicht nur solche Plattformen können bei der Lead User Identifikation hilfreich sein. Auch Ihre Mitarbeiter können ein Gefühl für Lead User haben. Anknüpfend an den allgemeinen Eigenschaften von Lead Usern können Sie z. B. Ihre Kunden- und Beschwerdedatenbank hinsichtlich des Feedback- und Beschwerdeverhaltens von Kunden untersuchen. Daraus sind möglicherweise implizit innovative Verbesserungsvorschläge zu entnehmen. Oder Sie erkennen aus den Aufzeichnungen Hinweise auf charakteristische Merkmale von Kundenlösungen (z. B. Notwendigkeit einer individuellen Gestaltung, weil Standardleistungen sich beim Kunden eignen würden, oder eine geäußerte Notwendigkeit, noch weitere Arbeiten ausführen und andere Unternehmen dafür beauftragen zu müssen, um ihr Problem abschließend zu lösen). Vielleicht haben Sie auch einige Kunden von denen Sie wissen, dass sie über einen großen Freundes- und Familienkreis verfügen. Diese können oft Hinweise auf Meinungsführer und somit auf mögliche Lead User sein.

### Bevor Sie mit dem Workshop beginnen:

- Begrüßen Sie Ihre Kunden, die heute am Workshop teilnehmen.
- Erklären Sie Ihnen die Zielsetzung des Workshops: Sie wollen heute gemeinsam allgemeine Ansatzpunkte zur Generierung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen identifizieren. Beginnend mit den kundenseitig wahrgenommenen Problemen, die Ihr Unternehmen lösen kann, über die Ermittlung von Lösungsbestandteilen zur optimalen Lösung der Kundenprobleme, wollen Sie Kosten- und Nutzenaspekte aufdecken, die Ihre Kunden mit der Lösung von Problemen durch Ihr Unternehmen verbinden. Weisen Sie die Kunden darauf hin, dass sie die Kosten- und Nutzenaspekte im Laufe des Workshops bewerten und gewichten sollen und dabei die aus ihrer Sicht relevanten Konkurrenten einbeziehen sollen. Machen Sie deutlich, dass Sie diese Inhalte ge-

meinsam Schritt für Schritt erarbeiten werden, damit sich die Kunden nicht mit der Aufgabe überfordert fühlen. Weisen Sie die Kunden darauf hin, dass Sie auf ehrliche Angaben angewiesen sind, und grade negative Aspekte von besonderer Bedeutung sind und Sie diese gerne zur Verbesserung Ihrer Leistungen nutzen wollen.

**Wichtig:** Machen Sie sich im Vorfeld klar, wodurch sich Kundenlösungen auszeichnen und wie die Berücksichtigung welcher Aspekte zu einem Kundenvorteil führen kann. Zusammenfassende Hinweise finden Sie im Mitarbeiterworkshop-Steckbrief.

Alles bedacht? Dann kann es losgehen.

**Workshop-Block 1:**

Diskussion kundenseitig wahrgenommener Probleme, die das Unternehmen lösen kann/ Identifikation eines Kernproblems  
(ca. 15 Minuten)

**Workshop-Block 2:**

Identifikation von Teilleistungen, die als integrative Bestandteile eines Komplettangebots (Kundenlösung) zur Lösung eines spezifischen Kernproblems geeignet sind sowie relevanter Konkurrenzanbieter dieser Lösungsbestandteile  
(ca. 45 Minuten)

**Workshop-Block 3:**

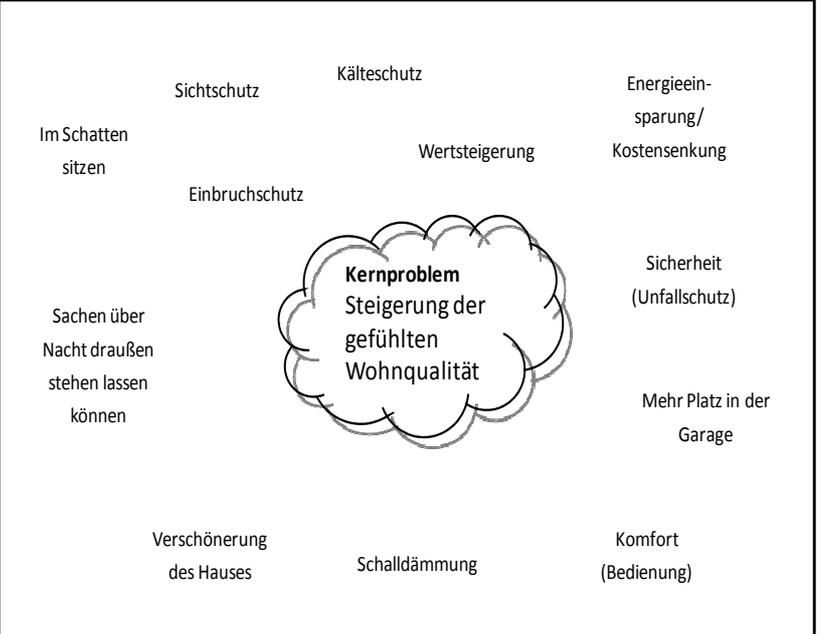
Aufdeckung wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte, die vom Kunden bei der Inanspruchnahme eines individuellen Komplettangebots wahrgenommen werden  
(ca. 100 Minuten)

**Workshop-Block 4:**

Bewertung und Gewichtung der wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekten im Konkurrenzvergleich und zusammenfassendes Urteil der Kunden in Hinblick auf den durch sie wahrgenommenen Wert (Kundenvorteil)  
(ca. 45 Minuten)

**Workshop-Block 1:**

Methode	Diskussion und Visualisierung kundenseitig wahrgenommener Probleme durch Mind Mapping
Ziele	Identifikation von Kundenproblemen, die gelöst werden sollen
Beschreibung	In einer Diskussion der Workshopteilnehmer sollen sämtliche Probleme offengelegt werden, die für sie gelöst werden sollen. Die Lead User werden gebeten, dem Moderator Probleme zuzurufen, die ihnen einfallen. Dieser schreibt die genannten Kundenprobleme auf eine Flip-Chart. Anschließend soll diskutiert werden, ob sämtlichen genannten Problemen ein übergeordnetes Problem zugrunde liegt. Die einzelnen Probleme stellen dann <i>Subprobleme</i> eines übergeordneten <i>Kernproblems</i> dar.

<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinwei- se für den Mo- derator</p>	<p>Geben Sie als Moderator den Kunden folgendes Beispiel, damit diese ihre Aufgabe besser verstehen: „Um ein Bild an die Wand zu hängen, wollen Sie bohren. Tatsächlich geht es Ihnen dabei nicht um den Bohrer, sondern um die Löcher in der Wand, die Sie benötigen, um Ihr Problem – <i>Bild</i> aufhängen – zu lösen.“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welche Probleme sollen wir für Sie lösen?</li> <li>→ Verbirgt sich ein übergeordnetes Problem hinter den genannten Kundenproblemen? Führen all die genannten Probleme ggf. zu einer Art Kernproblem, aus dem sich die genannten Probleme ergeben?</li> <li>→ <b>Tipps:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn die Kunden trotz des Beispiels Schwierigkeiten haben, konkrete Probleme zu benennen, weisen Sie diese darauf hin, dass sie sich z. B. an den von ihnen bisher in Anspruch genommenen Leistungen orientieren sollen. Die Kunden können sich dann fragen, weshalb sie diese Leistung erworben haben; welches Problem sie lösen wollten.</li> <li>• Ist der Zeitpunkt erreicht, an dem einzelne Probleme doppelt genannt oder bloß anders bezeichnet werden, sind die Kundenprobleme identifiziert.</li> </ul> </li> <li>→ <b>Hinweis:</b> Möglicherweise ist Ihre Angebotspalette so facettenreich, dass sie der Lösung solch diverser Probleme dient, dass es den Kunden nicht oder nur schwer möglich ist, diese zu einem Kernproblem zusammenzufassen. Fragen Sie die Kunden dann, welche Probleme sich aus ihrer Sicht zu einem Kernproblem zusammenfassen lassen. Berücksichtigen Sie dann diese Zusammenfassung als Kernproblem (Lassen Sie dann ggf. einige Subprobleme aus der Betrachtung raus, die sich diesem Kernproblem nicht zuordnen lassen).</li> </ul>
<p>Abbildung 13: Beispielergbnis Mind Mapping</p>	 <p>The diagram is a mind map with a central cloud-shaped node containing the text: <b>Kernproblem Steigerung der gefühlten Wohnqualität</b>. Surrounding this central node are several peripheral text nodes, each representing a sub-problem or benefit. The nodes are arranged roughly as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Top-left: Sichtschutz</li> <li>Top-center: Kälteschutz</li> <li>Top-right: Energieeinsparung/ Kostensenkung</li> <li>Middle-left: Im Schatten sitzen</li> <li>Middle-center: Wertsteigerung</li> <li>Middle-right: Sicherheit (Unfallschutz)</li> <li>Bottom-left: Einbruchschutz</li> <li>Bottom-center: Verschönerung des Hauses</li> <li>Bottom-right: Mehr Platz in der Garage</li> <li>Far-left: Sachen über Nacht draußen stehen lassen können</li> <li>Far-right: Komfort (Bedienung)</li> <li>Bottom-center: Schalldämmung</li> </ul>

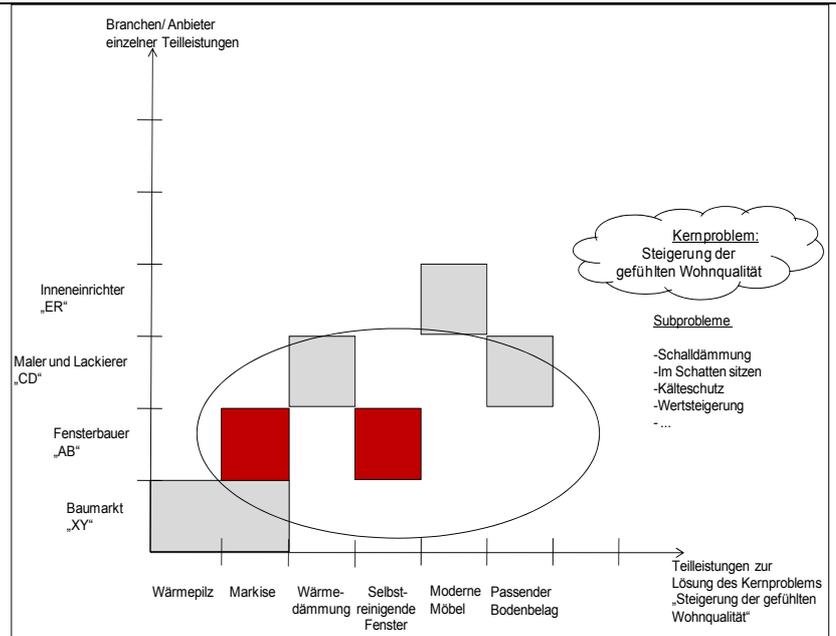
Aufwand/ Benötigtes Material/ Nachbereitung	Ca. 30 Minuten Flip Chart Stifte Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen) Fotokamera zur Dokumentation <u>Nachbereitung</u> : nicht erforderlich. Die gesammelten Probleme sowie das Kernproblem sind gemeinsam erarbeitet und notiert worden.
--	--

### **Workshop-Block 2:**

Methode	Strukturiertes Brainstorming
Ziele	Identifikation von Teilleistungen, die <ul style="list-style-type: none"> <li>- als gemeinsam angebotenes Bündel zur Lösung des identifizierten <i>Kernproblems</i> optimal geeignet sind</li> <li>- durch ihre Bündelung einen Mehrwert gegenüber der Inanspruchnahme separierter Teilleistungen generieren</li> </ul>
Beschreibung	<p>Zeichnen Sie als Moderator ein zweidimensionales Koordinatenkreuz an eine Flip-Chart. Hierbei bezeichnet die vertikale Achse die <i>Teilleistungen</i>, die aus Kundensicht zur Lösung des zuvor identifizierten Kernproblems beitragen. Auf der horizontalen Achse sollen <i>Branchen</i>, bzw. falls den Kunden bekannt, <i>konkrete Anbieter solcher Teilleistungen</i> abgetragen werden. In einem strukturierten Brainstorming werden die Lead User gebeten, sich an die genannten <i>Subproblemen</i> des letzten Workshopblocks zu erinnern. Sie sollen nun dem Moderator Produkte und Leistungen nennen, die sie in Anspruch nehmen müssten, um sämtliche, dem Kernproblem zugeordneten Subprobleme zu lösen. Dabei ist die Nennung alternativer Produkte und Leistungen zur Lösung einzelner <i>Subprobleme</i> sehr erwünscht. Dies dient zum einen der Identifikation von Branchen und Konkurrenten, die ebenfalls aus Kundensicht in der Lage wären, die genannten Subprobleme zu lösen. Zum anderen wird die Identifikation sämtlicher (alternativer) Teilleistungen ermöglicht, die aus Kundensicht zur vollständigen Lösung ihres nachgelagerten Kernproblems dienen.</p> <p>Fragen Sie abschließend, welche der Teilleistungen (Produkte und Leistungen) gemeinsam in einem Komplettangebot kombiniert werden sollten, um aus Kundensicht einen Mehrwert gegenüber der Inanspruchnahme separierter Teilleistungen zu generieren. Fragen Sie, welche positiven und negativen Aspekte der Kunde mit einem solchen Komplettangebot verbindet. Fragen Sie in diesem Zusammenhang auch, ob ein solcher Mehrwert vielleicht auch erst durch die Hinzunahme weiterer, bislang nicht genannter Teilleistungen entstehen würde, und um welche Teilleistungen es dann handelt. Ordnen Sie als Moderator abschließend die genannten Branchen/ die konkreten Anbieter den Subproblemen zu, indem Sie die entsprechenden Quadrate schraffieren. Markieren Sie die Probleme, die Sie durch Ihre Angebotspalette lösen, in Rot (um Ihren An-</p>

	teil an der gesamten Problemlösung zu visualisieren).
Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinwei- se für den Moderator	<p>→ Welche Produkte und Leistungen müssten Sie in Anspruch nehmen, um die einzelnen Subprobleme des Kernproblems „XY“ zu lösen? Machen Sie auch alternative Vorschläge, wenn einzelne Subprobleme durch diverse Branchen/ Anbieter (Produkte und Leistungen) gelöst werden können.</p> <p>→ Wenn Sie nun Produkt/ Leistung x erwerben wollten, in welcher Branche würden Sie fündig? Kennen Sie konkrete Anbieter?</p> <p>→ Welche Teilleistungen sollten in Ihren Augen als Komplettlösung kombiniert werden, um einen Mehrwert gegenüber der Inanspruchnahme separierter Teilleistungen zu generieren? (Wenn nicht <i>alle</i> Teilleistungen genannt werden, fragen Sie nach dem „Warum.“ Weisen Sie in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Kunden preisliche Aspekte etc. noch unberücksichtigt lassen sollen (diese sind oft der Grund für das Auslassen einzelner Teilleistungen). Merken Sie sich aber die genannten Gründe und knüpfen Sie im nächsten Workshopblock daran).</p> <p>→ Entsteht ein Mehrwert durch das gemeinsame Angebot einzelner Leistungen zu einem Komplettangebot vielleicht auch erst durch die Hinzunahme weiterer Teilleistungen, die bislang nicht genannt wurden? Welche wären das? Warum?</p> <p>→ Welche positiven und negativen Aspekte verbinden Sie mit einem Komplettangebot aller aus Ihrer Sicht relevanten Teilleistungen?</p> <p>→ <b>Hinweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beginnen Sie ruhig schon hier, die Diskussion der Teilnehmer durch „Warum“-Fragen fortwährend anzuregen, um sich und die Teilnehmer auf den nächsten Workshopblock vorzubereiten.</li> </ul> <p>→ <b>Tipps:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie die Flip-Chart mit den genannten Subproblemen für alle Teilnehmer sichtbar zu Verfügung. Das erleichtert den Kunden die Nennung einzelner Teilleistungen (Leistungen und Produkte), die sie zur Lösung des Kernproblems heranziehen würden.</li> <li>• Weisen Sie die Teilnehmer während der Diskussion darauf hin, dass die Achsen mit Teilleistungen und Konkurrenten gerne kontinuierlich ergänzt werden dürfen.</li> </ul>

Abbildung 14:  
Beispielerges-  
nis strukturier-  
tes Brainstor-  
ming



**Interpretation:**

Zur Generierung eines Mehrwerts durch ein Komplettangebot müssten Sie aus Kundensicht die Teilleistungen: Markise, Wärmedämmung, selbstreinigende Fenster und einen passenden Bodenbelag anbieten. Hier bieten sich Anknüpfungspunkte für die Zusammenarbeit mit weiteren Gewerken/ Branchen, um ein solches Komplettangebot realisieren zu können.

Aufwand/  
Benötigtes  
Material/  
Nachbereitung

Ca. 45 Minuten  
Flip Chart  
Stifte  
Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen)  
Fotokamera zur Dokumentation  
Nachbereitung: Wenn sich innerhalb dieses Workshop-Blocks herausstellt, dass ein Komplettangebot zur umfassenden Problemlösung Teilleistungen enthält, die Sie nicht selbst erbringen oder herstellen können, sollten Sie in einem nächsten Schritt mögliche Anbieter der Teilleistungen auswählen und bewerten, um ganzheitliche Problemlösungen in Kooperation mit diesen Anbietern zu erbringen.

**Workshop-Block 3:**

Methode	Erweiterte Means-End-Analyse/ Laddering-Technik zu wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekten einer Kundenlösung als Komplettangebot
Ziele	Aufdecken einer grundlegenden unternehmensspezifischen Struktur des wahrgenommenen Werts (=Kundenvorteilen) von Kundenlösungen durch <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation wahrgenommener (und damit für das betrachtete Unternehmen relevanter) Kosten- und Nutzenaspekte eines individuellen Komplettangebots Ihres Un-</li> </ul>

	<p>ternehmens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Offenlegung der Ursachen wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte, die im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung der Kundendialoge benötigt werden</li> </ul>												
Beschreibung	<p>Die Identifikation wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekten einer Kundenlösung als individuelles, aufeinander abgestimmtes Komplettangebot wird mittels der Means-End-Analyse durchgeführt. Die zentrale Idee der Means-End-Analyse und der damit einhergehenden Laddering-Technik besteht darin, dass Kunden ein Bündel von Leistungen (Leistungseigenschaften) als Mittel (means) betrachten, um nachgelagerte Werthaltungen (ends) zu realisieren. Folgende Abbildung soll dies beispielhaft verdeutlichen (vgl. Abbildung 12).</p> <div data-bbox="603 734 1444 1059" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center; color: green;">3 stufiges Vorgehen</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; border-radius: 10px;">Eigenschaften</div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; border-radius: 10px;">Nutzenkomponenten</div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; border-radius: 10px;">Werthaltung</div> </div> <hr style="border: 1px solid red;"/> <p style="text-align: center; color: red;">6 stufiges Vorgehen</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Konkrete Eigenschaften</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Abstrakte Eigenschaften</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Funktionale Nutzen</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Psycho. Soz. Nutzen</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Instrumentelle Werte</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Terminale Werte</td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.8em;">Die Fenster sind wasserdicht.</td> <td style="font-size: 0.8em;">weisen eine hohe Qualität auf.</td> <td style="font-size: 0.8em;">Es regnet nicht rein.</td> <td style="font-size: 0.8em;">Meine Familie kann nachts ruhig schlafen.</td> <td style="font-size: 0.8em;">Ich bin ein guter Familienvater.</td> <td style="font-size: 0.8em;">Sicherheit.</td> </tr> </table> </div> <p>Bezogen auf die vorliegende Problemstellung der Identifikation wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekte von Kundenlösungen wird die Means-End-Analyse in Bezug auf ihren Anwendungsbereich erweitert. Zu berücksichtigen sind nunmehr ebenfalls Aspekte, die die Realisierung nachgelagerter Werthaltungen behindern; folglich keinen Nutzen, sondern Kosten entstehen lassen.</p> <p>Beginnen Sie mit der Erfassung konkreter Eigenschaften einer individuell aufeinander abgestimmten Kundenlösung als Komplettangebot für das zuvor identifizierte Kernproblem, die die Teilnehmer als <i>nutzenstiftend</i> empfinden. Zur Durchführung hält der Moderator Karteikärtchen bereit. Auf diese notiert er auf Zuruf der Teilnehmer die konkreten Eigenschaften, die ihnen einfallen. Wenn die Teilnehmer der Auffassung sind, alle Eigenschaften einer solchen Kundenlösung erfasst zu haben, erarbeiten Sie gemeinsam, warum die einzelnen Eigenschaften genannt wurden bzw. warum sie als nutzenstiftend wahrgenommen werden. Auf diese Weise nähern Sie sich durch ein gemeinsames „Leiter hochsteigen“ (Laddering) den nachgelagerten Werthaltungen. Der Grund für die Verwendung von Karteikärtchen liegt darin, dass die Zuordnung der genannten Aspekte zu abstrakten oder konkreten Eigenschaften, den (funktionalen, sozial/ psychischen) Nutzen und (instrumentellen/ terminalen) Werten jederzeit geändert werden kann, falls in der Diskussion Unstimmigkeiten bzgl. der Zuordnungen festgestellt werden. Seien Sie als Moderator federführend bei der Zuordnung der genannten Aspekte zu den Hierarchieebenen. Orientieren Sie sich hierzu an</p>	Konkrete Eigenschaften	Abstrakte Eigenschaften	Funktionale Nutzen	Psycho. Soz. Nutzen	Instrumentelle Werte	Terminale Werte	Die Fenster sind wasserdicht.	weisen eine hohe Qualität auf.	Es regnet nicht rein.	Meine Familie kann nachts ruhig schlafen.	Ich bin ein guter Familienvater.	Sicherheit.
Konkrete Eigenschaften	Abstrakte Eigenschaften	Funktionale Nutzen	Psycho. Soz. Nutzen	Instrumentelle Werte	Terminale Werte								
Die Fenster sind wasserdicht.	weisen eine hohe Qualität auf.	Es regnet nicht rein.	Meine Familie kann nachts ruhig schlafen.	Ich bin ein guter Familienvater.	Sicherheit.								

	<p>den Hinweisen. Sollte die Zuordnung der genannten Aspekte innerhalb der Eigenschafts-, Nutzen-, und Werthierarchien (6-stufiges Vorgehen) jedoch insgesamt zu schwierig werden, lassen Sie diese weg. Arbeiten Sie dann nur mit Eigenschaften, Nutzen und Werten (3-stufiges Vorgehen).</p> <p>Nach der Erfassung konkreter nutzenstiftender Eigenschaften sowie deren Nutzen- und Werthierarchien einer individuell aufeinander abgestimmten Kundenlösung als Komplettangebot für das zuvor identifizierte Kernproblem, beginnen Sie nun mit der Erfassung konkreter Eigenschaften, die aus Kundensicht <i>kostenverursachend</i> sind. Nutzen Sie auch hier „Warum“-Fragen, um die sich ergebenden Kostenkomponenten zu identifizieren und nachgelagerte Werthaltungen, die sich folglich nicht realisieren lassen. Verwenden Sie hierbei bitte das gleiche Stufenvorgehen, wie bei der Erfassung nutzenstiftender Eigenschaften.</p>
<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise für den Moderator</p>	<p>→ <b>Hinweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Moderator sollte vor Beginn dieses Workshopblocks noch einmal die Inhalte und Ziele der letzten Workshopblöcke zusammenfassen, um den Teilnehmern den Zusammenhang zwischen den einzelnen erarbeiteten Inhalten zu verdeutlichen. Ausgehend von der Identifikation der <i>Probleme</i>, die Ihr Unternehmen für Ihre Kunden lösen kann, wurden <i>Teilleistungen</i> identifiziert, die aus Kundensicht zur Lösung der <i>Subprobleme</i> notwendig sind. Gleichzeitig wurden Branchen bzw. konkrete Anbieter aufgezeigt, welche aus Kundensicht ebenfalls zur Lösung einzelner Subprobleme geeignet sind (auf diese kommen Sie im nächsten Workshopblock noch einmal zurück). Abschließend sollten die Kunden <i>sämtliche Teilleistungen bündeln</i>, die in ihrer Kombination einen Mehrwert gegenüber der Inanspruchnahme separierter Teilleistungen generieren.</li> <li>• Weisen Sie die Kunden darauf hin, dass sie sich im weiteren Verlauf der Diskussion grundsätzlich auf das Komplettangebot aus den zuvor identifizierten Teilleistungen beziehen sollen. Die Kunden sollen sich vorstellen, dass sie alle Teilleistungen zur vollständigen Lösung ihres Kernproblems aufeinander abgestimmt von einem Anbieter erhalten. Im Mittelpunkt stehen somit hier die wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekte, die sich aus der Bündelung der Teilleistungen ergeben.</li> <li>• Die Means-End-Ketten der befragten Kunden können <i>stark variieren</i>. Lassen Sie dies zu! Wenn sich verschiedene Means-End-Ketten ergeben, erfassen Sie diese z. B. auf anderen Pinnwänden oder zeichnen Sie sie auf unterschiedliche Seiten einer Flip Chart. Versuchen Sie <u>nicht</u>, einen Konsens herzustellen. Vielmehr geben unterschiedliche Means-End-Ketten</li> </ul>

	<p>Aufschluss über individuelle Bedürfnis- und kognitive Strukturen, die ggf. zu unterschiedlichen Nutzen- und Kostenaspekten führen und/ oder deren Relevanz für Ihre Kunden andeuten (Sollte Ihre Ressourcenausstattung nicht genügend Pinnwände oder Flip-Charts etc. umfassen, können Sie die Means-End-Ketten auch in Einzelgesprächen mit Kunden durchführen. Ein Workshop mit mehreren Kunden ist für Sie jedoch weniger zeitaufwändig).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn sich andeutet, dass sich verschiedene Means-End-Ketten ergeben werden, besprechen Sie mit <i>jedem Kunden nacheinander jede einzelne Stufe seiner Means-End-Kette</i>.</li> <li>• Einzelne Stufen der Means-End-Ketten können <i>übersprungen</i> werden (z. B. ergibt sich nicht immer ein sozial/ psychischer Nutzen). <i>Nicht jede Means-End-Kette führt zu einem instrumentellen Wert</i> (nicht hinter jedem sozial/ psychischen Nutzen verbirgt sich eine Werthaltung).</li> <li>• Orientieren Sie sich bei der Einordnung der genannten Aspekte zu den Hierarchieebenen an folgenden Definitionen (wenn Sie dreistufig vorgehen, erfassen Sie konkrete und abstrakte Eigenschaften gemeinsam unter der Bezeichnung „Eigenschaften“ usw.): <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Konkrete nutzenstiftende oder kostenverursachende Eigenschaften</u>: beschreiben die Charakteristika einer Kundenlösung als Komplettangebot, die zur Beschreibung der Vorteil- oder Nachteilhaftigkeit einer Kundenlösung dienlich sind.</li> <li>- <u>Abstrakte nutzenstiftende oder kostenverursachende Eigenschaften</u>: beziehen sich auf das positive oder negative Empfinden eines Individuums durch die konkrete Eigenschaft.</li> <li>- <u>Funktionaler Nutzen bzw. funktionale Kosten</u>: beschreiben die mit den Eigenschaften verbundenen positiven oder negativen Konsequenzen einer Kundenlösung.</li> <li>- <u>Sozial/ psychischer Nutzen bzw. sozial/ psychische Kosten</u>: beschreiben Merkmale, die nicht zwingend einer reinen Funktionserfüllung dienen, bzw. sich nicht unmittelbar aus der reinen Funktions(nicht)erfüllung ergeben, z. B. ästhetische Erscheinung oder soziale Akzeptanz des Kunden durch die Leistung.</li> <li>- <u>Instrumentelle Werte</u>: verkörpern wünschenswerte, moralische und leistungsorientierte Verhaltensformen (z. B. tolerant, hilfsbereit/ intellektuell, phantasievoll).</li> <li>- <u>Terminale Werte</u>: beziehen sich auf wünschenswerte, persönliche und soziale Lebensziele (z. B. innere Harmonie, Liebe/ Frieden, nationale Sicherheit).</li> </ul> </li> </ul>
--	--

**Lassen Sie sich nicht verwirren: Die Bezeichnungen funktionale(r), soziale(r)/ psychische(r) Nutzen bzw. Kosten ergeben sich aus der Means-End-Methode. Die Bezeichnungen der Nutzen- und Kostenaspekte bei Kundenlösungen sind hiervon völlig unabhängig! In den unten aufgezeigten Abbildungen werden Sie Beispiele finden, wie Sie vorgehen können, um die genannten Eigenschaften, Nutzen- und Werthaltungen den Kosten- und Nutzenaspekten von Kundenlösungen zuzuordnen.**

→ **Tipp:**

- Den Lead Usern wird es vergleichsweise leicht fallen, konkrete bzw. abstrakte Eigenschaften zu nennen, die zu einem *Nutzen* führen und später die Realisierung instrumenteller oder terminaler Werte ermöglichen. Helfen Sie den Teilnehmern in der Artikulation konkreter bzw. abstrakter Eigenschaften, deren Ausprägung zu wahrgenommenen *Kosten* führt und damit die Realisierung instrumenteller oder terminaler Werte behindert. Greifen Sie dazu auf die Merkmale von Kundenlösungen zurück und berücksichtigen Sie, dass sich Kosten- und Nutzenaspekte eines Komplettangebots ergeben können aus:
  - der Umsetzung von Individualisierungsansprüchen
  - einer aktiven Rolle des Kunden am Leistungserstellungsprozess
  - seiner intensiven Beziehung zu Ihnen als Anbieter
  - intensiver Auswahl-, Informations-, und Beschaffungsaktivitäten
  - Instandhaltung der erworbenen Leistung
- Weiterhin können Sie die Teilnehmer darauf hinweisen, dass sie sich vorstellen sollen, eine solche Lösung in Anspruch zu nehmen. Sie sollen dann in Gedanken sämtliche Aktivitäten durchgehen, die sie zur Inanspruchnahme einer Lösung durchlaufen würden. Setzen Sie dann hier entsprechend mit den „Warum“-Fragen an.

→ Durch welche konkreten Eigenschaften zeichnet sich eine Kundenlösung als Komplettangebot aus? Welche konkreten positiven/negativen Aspekte verbinden Sie mit Lösungen „aus einer Hand“?

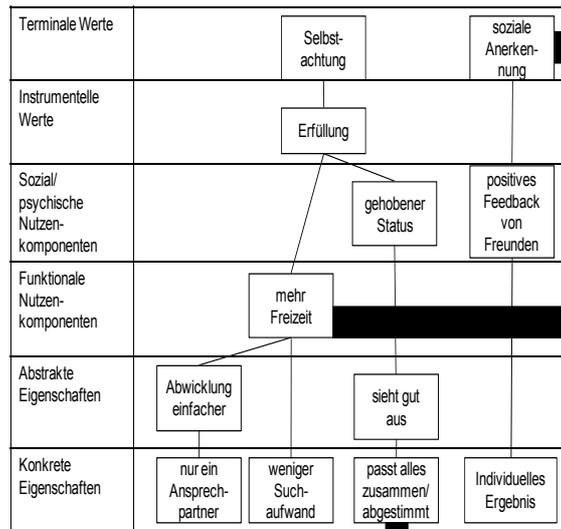
→ Warum empfinden Sie das als positiv/ negativ? Welche positiven/ negativen Konsequenzen verbinden Sie damit?

→ Warum sind die positiven Konsequenzen wichtig für Sie? Was können Sie dadurch erreichen?

→ Warum sind die negativen Konsequenzen für Sie zu vermeiden? Warum stören Sie diese?

→ Warum .... (Fahren Sie auf jeder Ebene und zu jedem Aspekt mit „Warum“-Fragen fort).

Abbildung 15:  
Beispielergbe-  
nis Means-End  
Kette (Nutzen)



Soziale Anerkennung durch individuelles Ergebnis  
→ **Wahr. Individualisierungsnutzen** als unternehmensspezifische Wertkomponente, die im Dialog gefördert werden kann.

**Bsp.** Durch die individuelle Ausrichtung des Komplettangebots bekommen Sie etwas, was nicht jeder hat. Ihre Freunde werden Sie bestimmt beneiden.

Weniger Beschaffungs- und Abwicklungsaufwand durch Betreuung aus einer Hand

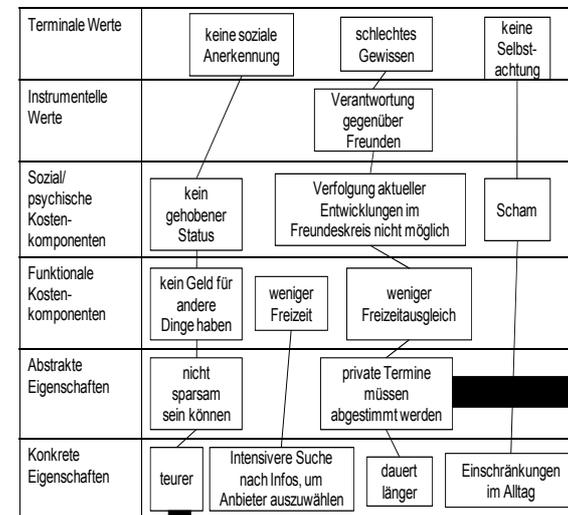
→ **Wahr. Integrationsnutzen**  
**Bsp.** Überlegen Sie nur, was Sie mit der ganzen Zeit anfangen können, die Sie nicht in unnötige Abstimmungsaufwendungen investieren müssen.

Keine Schnittstellenproblematik/ Kompatibilitätsrisiken, da die Teilleistungen aufeinander abgestimmt sind.

→ **Wahr. Integrationsnutzen** als unternehmensspezifische Wertkomponente, die im Dialog gefördert werden kann.

**Bsp.** Durch die Inanspruchnahme sämtlicher Teilleistungen aus einer Hand, können wir diese optimale aufeinander abstimmen; sie bekommen quasi alles aus einem Guss. Dann sieht das nicht so aus, als müssten Sie für jede Teilleistung einen anderen, jeweils günstigsten Anbieter auswählen.

Abbildung 16:  
Beispielergbe-  
nis Means-End  
Kette (Kosten)



→ **wahr. Individualisierungskosten**, die als unternehmensspezifische Wertkomponente im Dialog reduziert werden kann.

**Bsp.** Bezüglich der terminlichen Abstimmung richten wir uns nach Ihnen. Sie haben ja sicher auch noch private Termine, die Sie gerne einhalten möchten.

→ **Wahr. Anschaffungspreis** als unternehmensspezifische Wertkomponente, die im Dialog reduziert werden kann.

**Bsp.** Sie bekommen eine qualitativ hochwertige Lösung, die Ihren individuellen Anforderungen Rechnung trägt und eine langfristige Investition darstellt. Über die Jahre hinweg gesehen, kommen Sie wahrscheinlich günstiger weg, wenn Sie alles sofort aufeinander abstimmen und nicht ständig nachbessern müssen.

Beispiel einer Means-End-Kette für Eigenschaften bzw. Kosten, die die Realisierung nachgelagerter Werte behindern (Pfeile deuten Möglichkeiten der Kostenreduktion an. Diese Interpretation führen Sie nach dem Workshop durch).

Aufwand/ Benötigtes Material/ Nachberei- tung	Ca. 100 Minuten (je nach Anzahl der Teilnehmer und Verschiedenartigkeit der Means-End-Ketten variabel) mindestens 3 Pinnwände (je nach Größe) Stifte Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen) Fotokamera zur Dokumentation <u>Nachbereitung</u> : Die in den Abbildungen aufgezeigten Pfeile stellen Hinweise dar, wie Sie auf jeder Ebene der Means-End Kette Bezug zu Kosten- und Nutzenkomponenten von Kundenlösungen nehmen können. Nehmen Sie dazu die Definitionen der einzelnen Kosten- und Nutzenkomponenten zur Hand. Gehen Sie die Gespräche mit den Kunden im Kopf noch einmal durch oder hören Sie sich das Tonband noch mal an. An den von den Kunden geäußerten Argumentationsketten können Sie ggf. Hinweise erkennen, welche konkrete Äußerung welcher Kosten- bzw. Nutzenkategorie zugeordnet werden kann.
---	---

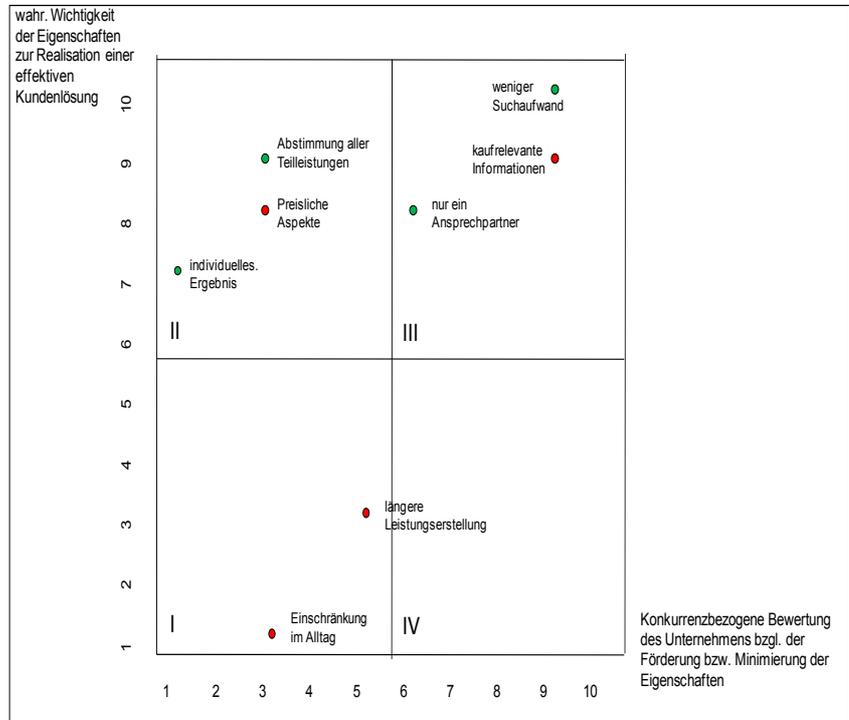
#### **Workshop-Block 4:**

Methode	Urteilmatrix als zusammenfassende Bewertung einer Kundenlösung durch den Kunden in Hinblick auf den durch sie wahrgenommenen Wert (=Kundenvorteil)
Ziele	Konkurrenzbezogene Bewertung und Gewichtung der identifizierten Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung, um <ul style="list-style-type: none"> <li>- den wahrgenommenen Wert einer Kundenlösung zu konzeptualisieren</li> <li>- Hinweise auf den Beitrag einzelner Kosten- und Nutzenaspekte im Rahmen der Bewertung einer Kundenlösung zu gewinnen</li> <li>- den Beitrags des Unternehmens zur Förderung von Nutzen- und zur Reduktion von Kostenaspekten im Konkurrenzvergleich aus Kundensicht zu erfassen</li> <li>- diese Aspekte gezielt in den individuellen Kundendialogen berücksichtigen zu können</li> </ul>
Beschreibung	Zeichnen Sie als Moderator ein Vier-Quadranten-Schema an die Flip-Chart. Tragen Sie sowohl an der vertikalen als auch an der horizontalen Achse die Werte zwischen 1 bis 10 in gleichen Abständen ab. Die vertikale Achse beschriften Sie mit „wahr. Wichtigkeit der Eigenschaften zur Realisation einer effektiven Kundenlösung.“ Hiermit ist zum einen die Wichtigkeit der Förderung der einzelnen nutzenstiftenden Eigenschaften gemeint. Zum anderen soll abgetragen werden, wie wichtig die Minimierung der kostenverursachenden Eigenschaften ist. Wichtige Aspekte tragen maßgeblich zur Kaufentscheidung einer Kundenlösung bei, da Kunden auf diese besonderen Wert legen. Die horizontale Achse beschriften Sie mit „konkurrenzbezogene Bewertung des Unternehmens bzgl. der Förderung bzw. Minimierung der Eigenschaften.“ Die Kunden sollen hier bewerten, inwieweit Ihr Unternehmen in der Lage ist, wahrgenommene nutzenstiftende Eigenschaften zu fördern und wahrgenommene

	<p>kostenverursachende Eigenschaften zu minimieren. Stellen Sie die bereits erarbeitete(n) Means-End-Kette(n) sowie die Graphik zu Lösungsbestandteilen und Branchen/ Konkurrenten aus dem zweiten Workshopblock für alle Kunden sichtbar zur Verfügung. Bitten Sie nun die Kunden die konkreten Eigenschaften, die zur Generierung von Nutzen- und Kostenaspekten beitragen, in das von Ihnen aufgezeichnete Vier-Quadranten Schema einzuordnen, indem Sie die Kunden zu jeder konkreten Eigenschaft nach den beiden aufgezeigten Ausprägungen befragen. Machen Sie deutlich, dass die Kunden bei der Bewertung des Unternehmensbeitrags zur Förderung nutzenstiftender Eigenschaften und zur Reduktion kostenverursachender Eigenschaften die von ihnen genannten Branchen oder konkreten Konkurrenten als Bewertungsmaßstab heranziehen. Die Bewertung erfolgt somit grundsätzlich im Vergleich zu den Kunden bekannten Konkurrenten.</p>
<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise für den Moderator</p>	<p>Die Fragen variieren je nach genannten Eigenschaften. Hier ein Beispiel für die Eigenschaft „individuelles Ergebnis“. Stellen Sie diese Fragen anschließend für alle Eigenschaften.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wie wichtig ist Ihnen ein individuelles Ergebnis? Inwieweit würden Sie Ihre Kaufentscheidung von einem individuellen Ergebnis abhängig machen?</li> <li>→ Wie gut werden wir der Realisierung eines individuellen Ergebnisses im Vergleich zur Konkurrenz gerecht?</li> </ul> <p>→ <b>Hinweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Zeichnen Sie die Linien für die vier Quadrate jeweils vertikal und horizontal zwischen fünf und sechs ein. Links der horizontalen Linie (<math>\leq 5</math>) leisten wir der Konkurrenz unterlegene, rechts der horizontalen Linie (<math>\geq 5</math>) leisten wir der Konkurrenz überlegene Beiträge zur Förderung von Nutzen- und Reduktion von Kostenaspekten. Unterhalb der vertikalen Linie (<math>\leq 5</math>) werden Kosten- und Nutzenaspekte aus Kundensicht erfasst, die für ihre Kaufentscheidung einen untergeordneten, oberhalb der vertikalen Linie (<math>\geq 5</math>) werden Kosten- und Nutzenaspekte erfasst, die einen übergeordneten Beitrag zur Kaufentscheidung von Kundenlösungen liefern. Eine Interpretation dieses Vier-Quadranten-Schemas finden Sie unter der Graphik.</li> <li>→ Lassen Sie auch hier verschiedene Urteils-Matrizen zu. Die Bewertung und Gewichtung der wahrgenommenen Kosten- und Nutzenaspekten kann bei den Kunden variieren und auf individuelle Bedürfnisse hindeuten. Erfassen Sie die Matrizen dann entweder auf verschiedenen Flip-Charts oder unterschiedlichen Seiten der Flip-Chart.</li> <li>→ Die Zusammenfassung zu Oberkategorien (vgl. Mitarbeiterworkshop) entfällt hier. Die eigentlichen Oberkategorien sind bereits Schritt für Schritt im Laufe der Means-End-Analyse identifiziert worden</li> </ul>

(nachgelagerte Nutzen-/ Kostenaspekte sowie Werthaltungen). Diese geben Ihnen wertvolle Hintergrundinformationen, die Sie im Dialog mit den Kunden (vgl. entsprechenden Methodensteckbrief) brauchen.

Abbildung 17: Beispielergebnis Urteilsmatrix



**Interpretation:**

I: Bsp. Zur Realisation einer effektiven Kundenlösung ist eine Reduktion des Kostenaspekts „Einschränkung im Alltag“ aufgrund der Lösungserstellung beim Kunden nicht maßgeblich wichtig. Gleichzeitig bewerten die Kunden unser Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz auch nur unterlegen in Hinblick auf die Realisierung von Reduktionsmöglichkeiten dieses Kostenaspekts.

II. Bsp. Ein individuelles Ergebnis als Nutzenaspekt einer Kundenlösung ist zur Realisation einer effektiven Kundenlösung sehr wichtig. Die Umsetzung individueller Wünsche und Vorstellungen trauen uns die Kunden leider jedoch nur der Konkurrenz unterlegen zu ( $\leq 5$ ). Hier weisen wir einen *Kundennachteil* auf.

III: Bsp. Zur Realisation einer effektiven Kundenlösung ist den Kunden die Reduktion des Kostenaspektes „Aufwand zur Suche relevanter Informationen“ sehr wichtig. Aus Kundensicht stellen wir ausreichend kaufrelevante Informationen zur Verfügung und erleichtern ihnen damit die Suche ( $\geq 5$ ). In dieser Hinsicht weisen wir einen *Kundenvorteil* auf. **Dies ist unser Zielquadrat.**

IV: Bsp. kein Aspekt eingeordnet. Hier würden wir jedoch Ressourcen in die Förderung bzw. Reduktion solcher Aspekte investieren, die aus Kundensicht nicht wichtig zur Realisation einer effektiven Kundenlösung sind. Diese Ressourcen sollten wir lieber in II investieren, um relevante Aspekte zu fördern, die zu einem Kundenvorteil führen können.

	<p>Ein weiterer, spannender Aspekt ist, dass keine nutzenstiftenden bzw. kostenverursachenden Eigenschaften genannt wurden, die sich durch die intensive Beziehung zu Ihnen als Anbieter ergeben („nur ein Ansprechpartner“ bezieht sich eher auf eine unkomplizierte Leistungserstellung der Lösung). Möglicherweise hat der Moderator versäumt, die Kunden auch auf diesen Aspekt hinzuweisen, und die Kunden haben ihn einfach vergessen zu erwähnen. Oder: Ihren Kunden ist eine Beziehung zu Ihnen eher unwichtig und damit verbundene Kosten- und Nutzenaspekte aus einer intensiven Anbieter-Kunde-Beziehung für Ihr Unternehmen irrelevant. Auch diesen Aspekt sollten Sie bei den konkreten Kundendialogen berücksichtigen.</p>
<p>Aufwand/ Benötigtes Material/ Nachbereitung</p>	<p>Ca. 45 Minuten Flip Chart Stifte Aufnahmeggerät (wenn die Teilnehmer zustimmen) Fotokamera zur Dokumentation <u>Nachbereitung</u>: Anhand der gemeinsam erarbeiteten Urteilsmatrix können Sie Stellschrauben erkennen, welche Ihre Wahrnehmung im Kundenurteil verbessern würden. Im vorliegenden Beispiel stellt die Abstimmung aller Teilleistungen einen sehr wichtigen Aspekt dar, den Ihr Unternehmen aus Kundensicht bislang nur der Konkurrenz unterlegen erbringt. Hier sollten Sie ansetzen, um im Kundenurteil besser abzuschneiden. Überlegen Sie sich geeignete Maßnahmen, wie Sie eine bessere Abstimmung aller Teilleistungen gewährleisten können.</p>

Geschafft!

Der Workshop ist zu Ende. Bedanken Sie sich bei den Kunden für ihre rege Teilnahme und bitten Sie um ein Feedback. Fragen Sie, ob es den Kunden Spaß gemacht hat und ob es vielleicht doch noch Aspekte gibt, die bisher unberücksichtigt blieben oder stärker beleuchtet werden sollten.

Verabschieden Sie sich.

### 3.2.4 Entwicklung von Kundenlösungen im Dialog mit dem Kunden

#### 3.2.4.1 Individuelle Kundendialoge

Die in den vorangegangenen Workshops generierten Informationen dienen im individuellen Dialog als eine erste Wissensbasis, die in das Kundengespräch eingebracht wird. Anders als in den vorherigen Ausführungen liegt der Fokus dieses Kapitels nicht auf der Identifikation von Kundenvorteilen, sondern auf der *tatsächlichen Entwicklung* einer Kundenlösung mit aus Kundensicht hohem wahrgenommenem Wert (Kundenvorteil). Nach TULI ET AL. lässt sich die Entwick-

lung einer individuellen und integrierten Kundenlösung nur im Rahmen einer interaktiven Wertschöpfung zwischen Anbieter und Kunde realisieren.<sup>80</sup> Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass Anbieter und Kunde gemeinsam das Problem des Kunden identifizieren, eine optimale Lösung erarbeiten und die Lösung schließlich realisieren und implementieren.<sup>81</sup> Ohne eine aktive Beteiligung des Kunden als gleichberechtigtem Wertschöpfungspartner kann im Sinne eines solchen „Co-Creation of Value“<sup>82</sup> kein Wert geschaffen werden. Zwar ist es im Rahmen der Vorbereitung auf individuelle Kundendialoge gelungen, eine erste Wissensbasis hinsichtlich zu berücksichtigender Informationen aufzubauen und ein Gefühl für den Kunden und seine kognitiven Assoziationen zu entwickeln. Eine solche Wissensbasis ist insbesondere vor dem Hintergrund interaktiver Wertschöpfung unabdingbar, um die Probleme des Kunden umfassend zu verstehen und schließlich eine effektive Lösung herbeizuführen sowie zu implementieren. Jedoch ist die Entwicklung und Implementierung kundenindividueller Lösungen an die Bewältigung von Herausforderungen geknüpft. So bedingt die Entwicklung von Kundenlösungen die Notwendigkeit, sich individuell auf jeden Kunden und seine Probleme offen einzulassen und eine jeweils lösungsindividuelle Wissensbasis zu generieren. Im Rahmen *interaktiver* Wertschöpfung kann diese notwendige Wissensbasis nur von *gleichberechtigten Partnern* geschaffen werden, die während ihrer Zusammenarbeit über *sämtliche Phasen einer Kundenlösung* voneinander *lernen* (wollen) und sich dadurch die *Wissensbasis beider Partner erweitert*.<sup>83</sup> Diesen Herausforderungen wird der Dialog als spezielle Kommunikationsform gerecht. Denn der Dialog kann verstanden werden als ein interaktiver Prozess gemeinsamen Lernens zwischen gleichberechtigten Partnern, durch den vorhandenes Wissen ausgetauscht, neues Wissen generiert und beziehungs-spezifisches Wissen entwickelt wird.<sup>84</sup>

---

80 Vgl. Tuli, K. R. et al. (2007).

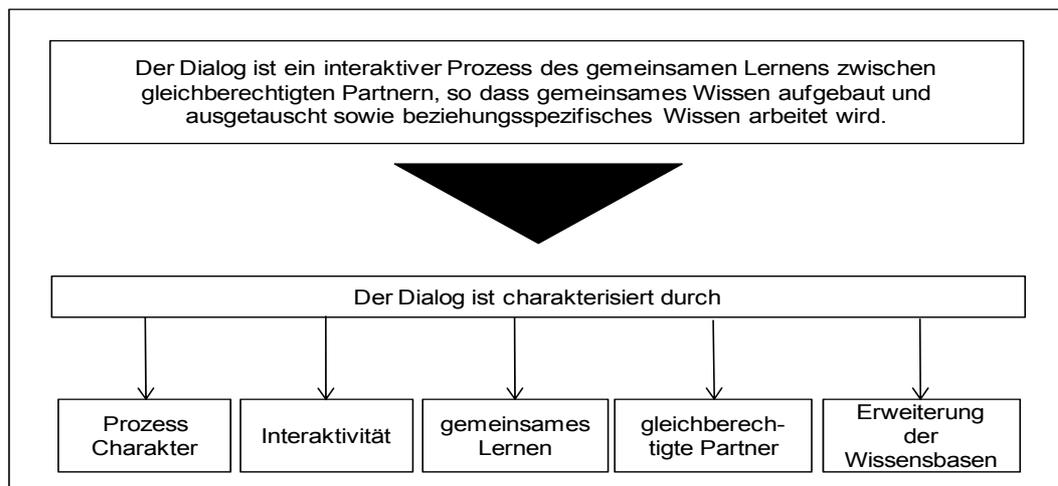
81 Vgl. Tuli, K. R. (2007), S. 5.

82 Vargo, S. L./ Lusch, R. F. (2006), S. 44.

83 Vgl. Ballantyne, D. (2004), S. 114.

84 Vgl. Schmitz, G./ Modlich, S. (2008), S. 4.

## Abbildung 18: Definition und Merkmale des Dialogs



Quelle: Schmitz, G./ Modlich, S. (2008).

Durch seinen *Prozesscharakter* und die *Interaktivität* besteht ein Dialog immer aus einer Folge kommunikativer Aktivitäten und ist durch einen gegenseitigen Informationsaustausch der Dialogpartner gekennzeichnet. Beide Dialogpartner nehmen dabei sowohl die Rolle des Kommunikators (Senders von Informationen) als auch die des Kommunikanten (Empfängers von Informationen) ein.<sup>85</sup> Durch einen kontinuierlichen Wechsel der Rollen<sup>86</sup> zwischen Anbieter und Kunde ist eine offene und unmittelbare Reaktion auf die Beiträge des jeweiligen Dialogpartners möglich, wodurch sie *gemeinsam voneinander lernen* können. Dabei gewinnt nicht nur der Anbieter z. B. ein tiefes Verständnis für die zu lösenden Kundenprobleme, seine Werthaltungen und individuellen Wertschöpfungsprozesse, in die die Kundenlösung einzubetten ist. Auch der Kunde lernt, wie er sich effektiv in den Wertschöpfungsprozess einbringen muss und wie er eigene Leistungsbeiträge effektiv zu erbringen hat.<sup>87</sup> Ferner lernt der Kunde auch seine eigenen Wünsche und Werthaltungen besser kennen, indem er sich vermutlich das erste Mal differenziert mit ihnen auseinandersetzt. Durch die Means-End-Analyse ist der Anbieter als Dialogpartner für die kognitiven Assoziationen von Kunden sensibilisiert worden und konnte ein Gefühl für Nutzen- und Kostenaspekte des Kunden, ebenso wie für mögliche Ursachen dieser gewinnen. Dieses Wissen kann der Anbieter in den Dialog einbringen, mit dem jeweiligen Kunden diskutieren und somit eine *gemeinsame Wissensbasis* schaffen. Daran anknüpfend kön-

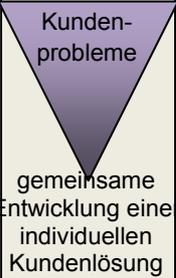
85 Vgl. Hünerberg, R./ Mann, A. (2004), S. 256.

86 Vgl. Mann, A. (2007), S. 7.

87 Vgl. Grönroos, C. (2000), S. 6.

nen beide gemeinsam eine Lösung entwickeln, die nicht nur individuell auf die spezifische Lösung des Problems, sondern auch auf die Realisierung damit verbundener Werthaltungen ausgerichtet ist. Dies gelingt jedoch nur, wenn sich die Dialogpartner *gleichberechtigt* und vorurteilsfrei aufeinander einlassen und allen Beiträgen der Partner das gleiche Gewicht beigemessen wird.<sup>88</sup> Auf diese Weise wird eine Vertrauensbasis geschaffen, die zur interaktiven Wertschöpfung und damit zur Entwicklung von Kundenlösungen unerlässlich ist.

### 3.2.4.2 Leitfaden als Orientierungshilfe

Modul	<b>Dialoge mit Kunden</b>
Ziel	Gemeinsame Entwicklung individueller Kundenlösungen mit Kunden durch
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückgriff auf Erfahrungen bzw. Wissen, welche(s) im Rahmen des Mitarbeiter- und Kundenworkshops aufgebaut werden konnte(n)</li> <li>- die Erarbeitung einer gemeinsamen Wissensbasis für sämtliche Phasen der Kundenlösung</li> <li>- den Einsatz des Dialogs als spezifische Kommunikationsform</li> </ul>

<b>Hinweise für den Anbieter</b>
<p><u>Vorbereitung auf den Dialog:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ist inhaltlich durch Mitarbeiter- und Kundenworkshops bereits erfolgt. Schauen Sie sich die Ergebnisse vor der Durchführung der Dialoge nochmal an.</li> <li>- Berücksichtigen Sie, bevor Sie beginnen, dass Sie sich sowohl hinsichtlich Ihrer Kleidung und der Sprache an Ihren Gesprächspartner anpassen. Auf diese Weise kann eine gleichberechtigte Atmosphäre unterstützt werden.</li> </ul> <p><u>Bevor Sie mit dem Dialog beginnen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Machen Sie sich im Vorfeld klar, wodurch sich Kundenlösungen auszeichnen und wie die Berücksichtigung welcher Aspekte zu einem Kundenvorteil führen kann. Zusammenfassende Hinweise finden Sie im Mitarbeiterworkshop-Steckbrief.</li> </ul> <p>Alles bedacht? Dann kann es losgehen.</p>

<sup>88</sup> Vgl. Hünerberg, R./ Mann, A. (2004).

Methode	Kundendialog
Ziele	<p>Gemeinsame Entwicklung einer Kundenlösung mit dem Kunden, die</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- das Kundenproblem effektiv lösen kann</li> <li>- individuell auf den Kunden zugeschnitten ist</li> <li>- und sämtliche zur Lösung seines Problems notwendigen Lösungsbestandteile gezielt aufeinander abstimmt</li> </ul>
Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise für den Anbieter als Dialogpartner	<p>→ <b>Hinweis:</b> Bevor Sie mit dem Dialog beginnen, machen Sie sich klar, wodurch ein Dialog gekennzeichnet ist und worauf Sie bei seiner Anwendung achten müssen (vgl. Abbildung 18).</p> <div data-bbox="587 672 1449 1137" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">Der Dialog ist ein interaktiver Prozess des gemeinsamen Lernens zwischen gleichberechtigten Partnern, so dass gemeinsames Wissen aufgebaut und ausgetauscht sowie beziehungspezifisches Wissen arbeitet wird.</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; margin: 10px 0;">▼</p> <p style="text-align: center;">Der Dialog ist charakterisiert durch</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Prozess Charakter</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Interaktivität</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">gemeinsames Lernen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">gleichberechtigte Partner</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Erweiterung der Wissensbasen</div> </div> </div> <p>In Hinblick auf die Entwicklung einer individuellen Kundenlösung wird im Rahmen des Dialogs eine <i>gemeinsame Wissensbasis</i> zwischen Ihnen und dem Kunden geschaffen. Das heißt, Sie lernen etwas über den Kunden, aber der Kunde auch etwas über Sie. Diese Wissensbasis wird anknüpfend an den Lösungserstellungsprozess geschaffen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation des Problems, welches der Kunde durch die Lösung beseitigen möchte</li> <li>• Offenlegung der Lösungsbestandteile, die eine optimale Lösung aus Kundensicht enthalten und wie diese individuell ausgestaltet sein sollte</li> <li>• Aufdeckung von Kosten- und Nutzenaspekten, die der Kunde mit der individuellen Ausgestaltung seiner Problemlösung verbindet</li> <li>• Abstimmung zur Lösung von Schnittstellenproblemen</li> <li>• Aufdeckung von Kosten- und Nutzenaspekten, die der Kunde mit der Abstimmung der Lösungsbestandteile untereinander verbindet</li> <li>• Einigung über die Implementierung der Lösung beim Kunden vor Ort und dabei zu berücksichtigender Rahmenbedingungen des Kunden sowie Aufteilung der zu übernehmenden Aufgaben</li> <li>• Aufdeckung von Kosten- und Nutzenaspekten, die der Kunde mit der Implementierung der Lösung bei ihm vor</li> </ul>

Ort verbindet

- Treffen von Vereinbarungen bzgl. der Zusammenarbeit während des Lösungserstellungsprozesses

→ **Tipps:**

- Arbeiten Sie bei der Schaffung einer gemeinsamen Wissensbasis mit „Warum“-Fragen. So können Sie auch hier die Idee der Means-End-Analyse einfließen lassen. Auf diese Weise erhalten Sie mögliche Werthaltungen des Kunden. Erinnern Sie sich an die Means-End-Ketten aus dem Kundenworkshop. Vielleicht kommen Ihnen einige Argumentationsketten bekannt vor. Gehen Sie dann gezielt darauf ein und nehmen Sie einige Argumente schon vorweg. Der Kunde fühlt sich sehr verstanden und sein Vertrauen Ihnen gegenüber erhöht sich. Auf diese Weise lassen sich z. B. wahrgenommene Individualisierungskosten reduzieren. Dadurch, dass Sie dem Kunden signalisieren, dass Sie ihn verstehen und seine Bedürfnisse antizipieren können, reduziert sich das Risiko, dass die Lösung im Ergebnis vielleicht doch nicht so ist, wie er sich diese vorgestellt hat.
- Achten Sie jedoch gleichzeitig darauf, nicht „Interviewer“ zu sein, der das Gespräch leitet. Der Dialog ist *interaktiver Natur* und somit eher als ein Gespräch zu verstehen. Sie sollten nicht nur eine Art Fragenkatalog abarbeiten. Vielmehr müssen Sie sich als *gleichberechtigte Partner* gegenseitig aufeinander einlassen und völlig ergebnisoffen in den Dialog eintreten. Erklären Sie dem Kunden, welche Möglichkeiten Ihr Unternehmen hat, sein Problem zu lösen. Erklären Sie ihm auch, welche Informationen Sie von ihm brauchen, um eine individuelle Lösung zu erstellen. Machen Sie ihm deutlich, dass ohne seine Informationen eine individuelle Lösung nicht erbracht werden kann.

Beispielfragen zur Schaffung der notwendigen Wissensbasis

- Welches Problem wollen wir gemeinsam aus Ihrer Sicht lösen? Warum? Welche negativen Aspekte sind für Sie mit diesem Problem verbunden?
- Beispielergebnis: Wir haben gerade aufgedeckt, dass Sie nicht nur eine Küche kaufen wollen, sondern ein aufeinander abgestimmtes Wohnkonzept anstreben.
- Was macht Ihrer Meinung nach eine ideale Lösung für Problem xy (z. B. abgestimmtes Wohnkonzept) aus?
- Welche Teilleistungen sollen in der Lösung enthalten sein? Warum?
- Was sollte bei der Entwicklung der Lösung auf jeden Fall vermieden werden? Warum?
- Worauf ist aus Ihrer Sicht bei der Abstimmung der Teilleistungen zu achten? Was würden Sie diesbezüglich sehr

	<p>negativ bewerten? Warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welche positiven und negativen Aspekte sind Ihrer Meinung nach mit der individuellen Gestaltung Ihrer Kundenlösung verbunden?</li> <li>→ Welche positiven und negativen Aspekte sind Ihrer Meinung nach mit der Abstimmung der Teilleistungen verbunden?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wie soll die Einbettung der Lösung bei Ihnen konkret ausgestaltet sein? Warum?</li> <li>→ Worauf müssen wir bei der Einbettung der Lösung achten? Warum?</li> <li>→ Welche positiven und negativen Aspekte verbinden Sie mit der Einbettung der Lösung bei Ihnen vor Ort?</li> <li>→ Gibt es Tätigkeiten, die Sie lieber selber übernehmen würden? Warum?</li> <li>→ Wie soll unsere Zusammenarbeit und die Abstimmung zwischen den einzelnen Aktivitäten konkret ausgestaltet sein?</li> <li>→ Wie sollen wir sicherstellen, dass wir uns alle relevanten Informationen rechtzeitig zu Verfügung stellen?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gibt es eine Zusammenarbeit nach der Einbettung der Lösung bei Ihnen vor Ort? Wie soll diese ausgestaltet sein?</li> <li>→ Wann sehen Sie die Kundenlösung als beendet an?</li> </ul> <p>Wenn Sie alle relevanten Informationen gemeinsam erarbeitet haben, fassen Sie gemeinsam die zentralen Erkenntnisse zusammen und notieren Sie diese auf einer Flip Chart.</p>
<p>Aufwand/ Benötigtes Material/ Nachbereitung</p>	<p>variabel (je nach Kunde und Kundenlösung) Flip Chart Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen) Stifte <u>Nachbereitung</u>: Notieren Sie Erkenntnisse, Zusammenhänge, Erfahrungen oder Eindrücke, die Sie durch den Dialog gewonnen haben, Ihnen aber neu waren, Sie überrascht haben oder Ähnliches und versuchen Sie in den weiteren Dialoge diese Eindrücke einzubringen.</p>

## 4 Fazit

Der vorliegende Beitrag stellt einen praxisorientierten Leitfaden für KMUs zur Identifikation und Entwicklung individueller Kundenvorteile mittels Kundenlösungen dar. Anknüpfend an die charakteristischen Merkmale von Kundenlösungen sowie das Konzept des Kundenvorteils wurde der Informationsbedarf abgeleitet, welcher zur Identifikation und zum Ausbau von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen gedeckt werden muss. Diesem Informationsbedarf Rechnung tragend kamen im Rahmen der (internen und externen) Primär- und Sekundärforschung qualitative Methoden zum Einsatz. Die Identifikation zu lösender Kundenprobleme wird durch das Mind Mapping sowohl im Kunden- als auch Mitarbeiterworkshop visuell unterstützt. Eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für Belange ihrer Kunden wird mittels sequenzieller Ereignismethode gefördert, indem ein Problemlösungsprozess offengelegt wird, den Kunden mit bisherigen Leistungen des Unternehmens durchlaufen. Zur Identifikation aktueller und potenzieller Kunden sowie Konkurrenten kommt im Mitarbeiterworkshop eine Modifikation des Abell'schen Schemas zur Anwendung. Hierdurch lassen sich zum einen Anbieter/ Branchen identifizieren, die als relevante Konkurrenten aktuell sowie zukünftig aus Kundensicht wahrgenommen werden können. Zum anderen gelingt eine Identifikation von Kundengruppen, die aktuell und zukünftig ein besonderes Interesse an Kundenlösungen haben können. In einem nächsten Schritt wurden Hinweise zur Identifikation einzelner Kunden dieser Gruppen gegeben, die im Rahmen der externen Primärforschung einbezogen werden sollten. Vor dem Hintergrund von Kundenlösungen als innovativer Thematik erscheint eine Befragung von Lead Usern geeignet, da diese „vor der Zeit“ Probleme und Bedürfnisse erkennen und damit verbundene relevante Informationen preisgeben können. Ferner dient das modifizierte Schema von Abell der beispielhaften Identifikation möglicher Teilleistungen, die gebündelt *eine mögliche* optimale Kundenlösung als Komplettangebot darstellen kann. Im Kundenworkshop mit Lead Usern werden ebenfalls Informationen über aktuelle und potenzielle Konkurrenten sowie Teilleistungen zur effektiven Problemlösung identifiziert. Ein strukturiertes Brainstorming wird hier durch eine zweidimensionale Matrix unterstützt. In dieser sollen sämtliche, alternative Teilleistungen erfasst werden, die zur Lösung der zuvor identifizierten Subprobleme aus Kundensicht grundsätzlich geeignet sind. Gleich-

zeitig sollen Anbieter/ Branchen identifiziert werden, welche als Anbieter dieser Teilleistungen wahrgenommen werden. Auch hier soll ein Bündel derjenigen Teilleistungen geschnürt werden, welches aus Kundensicht *eine Möglichkeit* darstellt, einen Mehrwert gegenüber separierter Teilleistungen zu generieren.

Die Identifikation von Kosten- und Nutzenaspekten einer Kundenlösung wird im Mitarbeiterworkshop durch ein strukturiertes Brainstorming und im Kundenworkshop mittels einer Modifikation der Means-End-Analyse unterstützt. Die unterschiedliche Vorgehensweise fußt auf der Unterschiedlichkeit der Informationsträger. Zwar können Mitarbeiter Hinweise auf mögliche Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung liefern, indem sie ihre Erfahrungen mit und Eindrücke über ihre Kunden in die Diskussion einbringen. Tatsächliche kundenseitig wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte und Werthaltungen können nur durch den Kunden bestimmt werden. Die Means-End Analyse dient dabei nicht nur der Identifikation von Kosten- und Nutzen, sondern auch deren Ursachen sowie Konsequenzen. Durch die Kenntnis von Ursachen und Konsequenzen von Kosten- und Nutzenaspekten ist eine gezielte Vorbereitung des Unternehmens auf individuelle Kundendialoge möglich. Es können dem Kunden dadurch effektive Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die ihm selbst möglicherweise nicht bewusst sind, aber durch die Realisierung nachgelagerter Werthaltungen optimal zur Problemlösung geeignet sind. Schließlich wird in beiden Workshops eine Urteilmatrix zur konkurrenzbasieren Bewertung und Gewichtung von Kosten- und Nutzenaspekten eingesetzt, um dem Konzept des Kundenvorteils abschließend gerecht zu werden.

Im Anschluss an die Identifikation von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen werden im Mitarbeiterworkshop Ansatzpunkte zur *modellhaften* Entwicklung *einer möglichen* Kundenlösung mit hohem wahrgenommenen Wert erarbeitet. Unterstützt wird dieses Vorgehen durch den Einsatz des Consumer Idealized Designs. Mit dessen Hilfe soll die Phantasie der Mitarbeiter angeregt und eine Lösung entwickelt werden, die den identifizierten Kosten- und Nutzenaspekten Rechnung trägt. Dies kann als eine Vorbereitung auf individuelle Kundendialoge verstanden werden, in denen Kundenlösungen im Rahmen interaktiver Wertschöpfung *tatsächlich* entwickelt werden. Mit dem Dialog als spezieller Kommunikationsform wird eine Vorgehensweise aufgezeigt, die zum Aufbau der notwendigen gemeinsamen Wissensbasis im Rahmen interaktiver Wertschöpfung unabdingbar ist.

## Literaturverzeichnis

**Abell, D. F. (1980):** Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, New Jersey.

**Agarwal, M. K./ Chatterjee, S. (2003):** Complexity, uniqueness, and similarity in between-bundle choice, in: Journal of Product and Brand Management, Vol. 12, No. 6, S. 358-376.

**Balderjahn, I./ Will, S. (1998):** Laddering: Messung und Analyse von Means-End Chains, in: Marktforschung und Management, Vol. 42, No. 2, S. 68-71.

**Ballantyne, D. (2004):** Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge, in: Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 19, No. 2, S. 114-123.

**Bauer, M. (2000):** Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen – Kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, Wiesbaden.

**Baumgarth, C. (2008):** Markenpolitik, 3. Auflage, Wiesbaden.

**Belz, C./ Bieger, T. (2004):** Customer Value, Frankfurt.

**Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P. (2006):** Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11. Auflage, Wiesbaden.

**Bosbach, C./ Lorenzi, P. (2006):** Abschlussbericht des Projektes "Service Scout" – Dienstleistungsbedarfe antizipativ erkennen und in Netzwerken systematisch erfüllen, für die Förderungsmaßnahme „Service-Engineering und Service-Design“ im Rahmen des Aktionsprogramms „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“, Aachen.

**Böhler, H. (2004):** Marktforschung. 3. Auflage, Stuttgart.

**Braunstein, C./ Hoyer, W./ Huber, F. (2000):** Der Means-End-Ansatz, in: Herrmann, A. (Hrsg.): Kundenorientierte Produktgestaltung, München, S. 85-101.

**Busse, D./ Reckenfelderbäumer, M. (2001):** Die Rolle des Kunden bei der Gestaltung von Dienstleistungsinnovationen, Bochum.

**Buzan, T. (2002):** Das Mind-Map-Buch: die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potenzials, 5. Auflage, Landsberg am Lech.

**Ciccantelli, S./ Magidson, J. (1993):** From Experience: Consumer Idealized Design: Involving Consumer in the Product Development Process, in: The Journal of Product Innovation Management, Vol. 10, No. 4, S. 331-347.

**Davies, A./ Brady, T./ Hobday, M. (2006):** Charting a Path Toward Integrated Solutions, in: Sloan Management Review, Vol. 47, No. 3, S. 39-48.

**Driscoll, M. (1998):** Web-Based Training – Using Technology to Design Adult Learning Experiences. San Francisco.

**Ernst, S. (2004):** Angewandter „Methodenmix“? Gruppendiskussion und schriftliche Befragungen am Beispiel eines Vorstudienmodells in der Hochschulevaluation, in: Forum Qualitative Sozialforschung, Vol. 5, So. 2, Art. 3.

**Ernst, H./ Soll, J. H./ Spann, M. (2004):** Möglichkeiten der Lead User Identifikation in Online Medien, in: Herstatt, C./ Sander, J. G. (Hrsg.): Produktentwicklung mit virtuellen Communities, Wiesbaden, S. 121-140.

**Fillip, S. (1997):** Marktorientierte Konzeption der Produktqualität, Kaiserslautern.

**Friedrich, W. (2003):** Die Kunst zu präsentieren, Berlin.

**Gläser, J./ Laudel, G. (2004):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden.

**Gremler, D. D. (2004):** The Critical Incident Technique in Service Research, in: Journal of Service research, Vol. 7, No. 1, S. 65-89.

**Grönroos, C. C. (2000):** Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, in: The Marketing Review, Vol. 1, No. 1, S. 5-14.

**Gwinner, K. P./ Bitner, M. J./ Brown, S. W./ Kumar, A. (2005):** Service Customization Through Employee Adaptiveness, in: Journal of Service Research, Vol. 8, No. 2, S. 131-148.

**Hennig-Thurau, T. (1998):** Konsumkompetenz: eine neue Zielgröße für das Management von Geschäftsbeziehungen. Theoretische Begründung und empirische Überprüfung der Relevanz für das Konsumgütermarketing, Frankfurt am Main.

**Hünerberg, R./ Mann, A. (2004):** Dialogkommunikation als Instrument des Innovationsmanagements in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen, Wiesbaden, S. 251-279.

**Jeppesen, L. B. (2002):** The Implications of “user toolkits for innovation”, Working Paper, Copenhagen Business School.

**Johansson, J. E./ Krishnamurthi, C./ Schlissberg, H. E. (2003):** Solving the Solutions Problem, in: McKinsey Quarterly, No. 3, S. 116-125.

**Kleinaltenkamp, M. (1997):** Kooperationen mit Kunden, in: Kleinaltenkamp, M./ Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Heidelberg, S. 222-274.

**Mann, A. (2007):** Dialogmarketing-Kompetenz von Unternehmen: konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, ZfB-Special Issue, No. 3, S. 1-27.

**Martilla, J. A./ James, J. C. (1977):** Importance-Performance Analysis. An easily-applied technique for measuring attribute importance and Performance can further the development of effective marketing programs, in: Journal of Marketing, Vol. 41, No. 1, S. 77-79.

**Matzler, K./ Bailom, F./ Hinterhuber, H. H./ Renzl, B./ Pichler, J. (2004):** The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis, in: Industrial Marketing Management, Vol. 33, S. 271-277.

**Meffert, H./ Bruhn, M. (2003):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4. Auflage, Wiesbaden.

**Meffert, H. (2002):** Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 10. Auflage, Wiesbaden.

**Michel, J. (2004):** Der Servicekettenansatz als Grundlage zur Optimierung der touristischen Dienstleistungsqualität, in: Hinterhuber, H. H./ Pechlaner, H./ Kaiser, M.-O./ Matzler, K. (Hrsg.): Kundenmanagement als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Tourismusmarketing, Berlin, S. 89-102.

**Neu, W. A./ Brown, S. W. (2005):** Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominated Firms, in: Journal of Service Research, Vol. 8, No. 1, S. 3-17.

**Olemotz, T. (1995):** Strategische Wettbewerbsvorteile durch industrielle Dienstleistungen, Frankfurt/Main.

**Oliva, R./ Kallenberg, R. (2003):** Managing the transition from products to services, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 2, S. 160-172.

**o. V. (1998):** Bringen Sie Struktur ins Hirngestürm. [http://www.neuland.ch/daten\\_magazin/Praxis\\_8.pdf](http://www.neuland.ch/daten_magazin/Praxis_8.pdf).

**Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. T. (2001):** Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Wiesbaden.

**Prügl, R. (2006):** Die Identifikation von Personen mit besonderen Merkmalen: Eine empirische Analyse zur Effizienz der Suchmethode Pyramiding, Wien.

**Ravald, A./ Grönroos, C. (1996):** The Value Concept and relationship marketing, in: European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, S. 19-30.

**Reichwald, R./ Piller, F.T. (2006):** Interaktive Wertschöpfung, Wiesbaden.

**Sawhney, M. (2006):** Going Beyond the Product. Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions, in: Lusch, R. F./Vargo, S. L. (Hrsg.): The Service-Dominant Logic of Marketing, Armonk et al., S. 365-380.

**Sawhney, M./ Wolcott, R. C./ Arroniz, I. (2006):** The 12 Different Ways for Companies to Innovate, in: MIT Sloan Management Review, 47. Jg., S. 75-81.

**Schmidt, R. (1996):** Marktorientierte Konzeptfindung für langlebige Gebrauchsgüter – Messung und QFD-gestützte Umsetzung von Kundenanforderungen und Kundenurteilen, Wiesbaden.

**Schmitz, G. (2008):** Der wahrgenommene Wert hybrider Produkte: Konzeptionelle Grundlagen und Komponenten, in: Bichler, M./ Hess, T./ Krcmar, H./ Lechner, U./ Matthes, F./ Picot, A./ Speitkamp, B./ Wolf, P. (Hrsg.): Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008, Berlin, S. 665-683.

**Schmitz, G./ Modlich, S. (2008):** Enhancing Perceived Value of Customer Solutions: The Role of Dialog. Abstract of Work in Progress im Rahmen der "3rd International Conference on Business Market Management". St. Gallen.

**Schmitz, G./ Picard, A. (2006):** Individuelle Zahlungsbereitschaften für Dienstleistungen: Konzeptionelle Grundlagen und Einflussgrößen, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.), Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 153-177.

**Schmitz, G. (2000):** Die Ermittlung der Kundenanforderungen an industrielle Dienstleistungen, in: Zeitschrift für Planung, Nr. 11, S. 195-215.

**Schreier, M. (2005):** Wertzuwachs durch Selbstdesign. Die erhöhte Zahlungsbereitschaft von Kunden beim Einsatz von Toolkits for User Innovation and Design, Wiesbaden.

**Stauss, B./ Weinlich, B. (1996):** Die Sequenzielle Ereignismethode – ein Instrument der prozessorientierten Messung von Dienstleistungsqualität, in: Der Markt, 35. Jg., Nr. 136, S. 49-58.

**Steffenhagen, H. (2004):** Marketing – Eine Einführung, Stuttgart.

**Tuli, K. R./ Kohli, A. K./ Bharadwaj, S. G. (2007):** Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 3, S. 1-17.

**Vargo, S. L./ Lusch, R. F. (2006):** The service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be, in: Lusch, R. F./ Vargo, S. L. (Hrsg.), The Service-Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate, and Directions, New York, S. 43-56.

**Vargo, S. L./ Lusch, R. F. (2004):** Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, S. 1-17.

**Zeithaml, V. A./ Bitner, M. J./ Gremler, D. D. (2006):** Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm, 4. Auflage, Boston et al.