



## Ziele erreichen: Clienting

Krehl & Partner Unternehmensberatung  
für Produkt + Technik GmbH & Co. KG  
Kriegsstrasse 113 – D-76135 Karlsruhe  
Fon: +49 721 830 890 0  
Fax: +49 721 830 890 44  
kontakt@krehl.com  
<http://www.krehl.com>

Autoren: Dipl.-Ing. Wolfgang Roloff, Dr.-Ing. Dietmar Traub, Dipl.Ver.Wiss. Petra Kubin

## Clienting

Der neue Kalender mit dem Motto „Ziele erreichen“ begleitet Sie bereits seit zwei Monaten. Das erste und vorrangige Ziel, das wir alle erreichen müssen und wollen, ist die Zufriedenstellung unserer Kunden. „Der Kunde ist König“ sagt ein altes Sprichwort und wir wollen sein Haus- und Hoflieferant sein und bleiben. Dazu müssen wir unsere Produkte und Prozesse aus der Perspektive des Kunden betrachten.



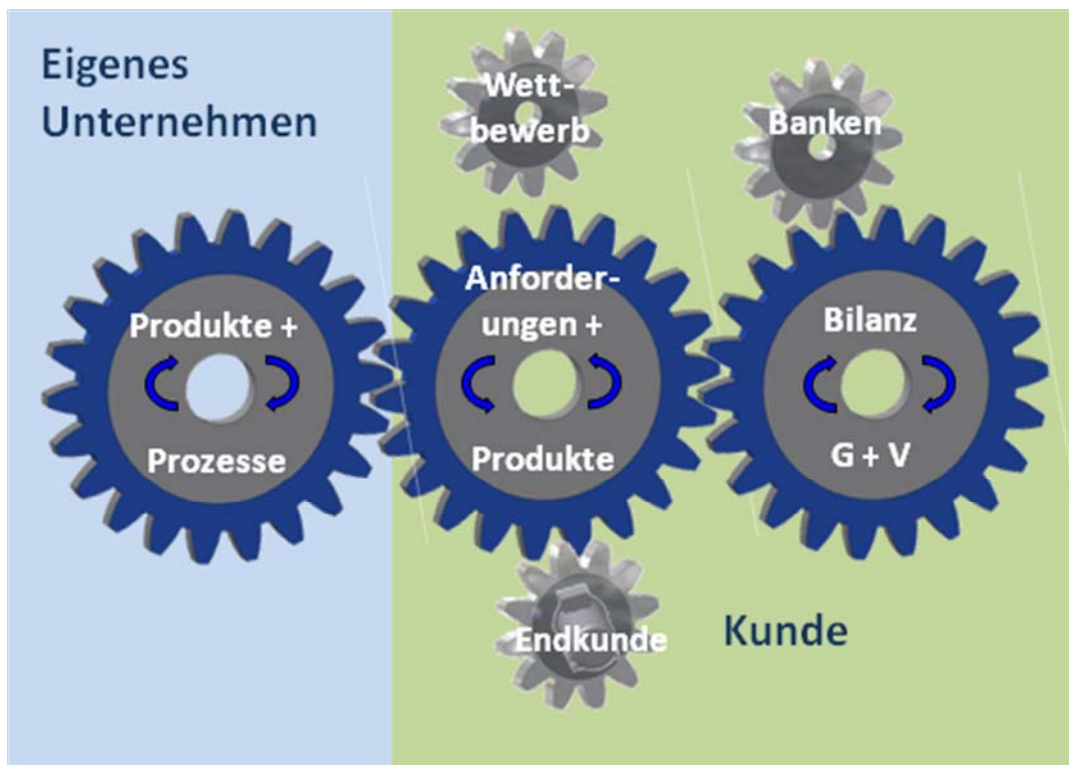
Edgar K. Geffroy entwickelte sieben Trendthesen, mit denen er Clienting in den 90er Jahren weltberühmt machte und so zum Mitbegründer der Customer Relations Idee wurde. Clienting ist seit mehr als zehn Jahren erfolgreiche Business-Lehre.



Clienting als revolutionärer Ansatz des Aufbaus und der Pflege von Kundenbeziehungen hat zum Ziel, den Herausforderungen der Rezession zu begegnen, indem die Bedeutung des Kunden in eine neue Dimension gehoben wird. Das kommt darin zum Ausdruck, dass es zunehmend zentrale Aufgabe des Unternehmens sein muss, dafür zu sorgen, dass seine Kunden selbst bessere Geschäfte machen. Dazu muss ermittelt werden, wie die Investitionsrechnung oder die Wirtschaftlichkeitsrechnung für das Produkt aussieht, welches die Kostentreiber und welches die wirtschaftlichen Benefits sind.

**„Wir müssen den Kunden mit seiner eigenen Kundengewinnrechnung gewinnen“**

lautet hier der Krehl & Partner Wahlspruch. Hieraus ist auch das Getriebemodell des Krehl & Partner Clienting hergeleitet worden.



**Abbildung 1: Krehl & Partner Getriebemodell zum Clienting**

Es ist wichtig, sich mit kundengerechten Produkten, Fähigkeiten und Prozessen mit dem Kunden als Partner zu verzahnen und über den Tellerrand der Korrelation von Kundenanforderungen und Produkten hinaus auf die Endkunden und die Kundengewinnrechnung zu schauen, damit der Wettbewerb sich nicht einkuppeln kann.



- In einer Revolution gehen wir von der **Industriegesellschaft über in die Wissensgesellschaft**. Zukünftig wird der Kunde sich noch extrem wandeln und individualisieren.
- Der Kunde wird zum **Partner** des Unternehmens. Toyota macht uns das seit Jahren mit ihren Lieferanten vor.
- Die **Vertriebswege werden zu Marktplätzen**. Diese sind in Zukunft Marktplätze der Beziehungen.
- Das heutige **Verkaufen** wird durch ein **Beziehungsmanagement** ersetzt.
- Wir müssen uns von den rückwärtsgerichteten Zahlenbilanzen verabschieden und zu Spannungsbilanzen kommen. Unsere stetige Kernfrage muss sein:

**„Wie spannend bin ich für meine Kunden?“**

- Während Geffroy von der Verblüffung des Kunden spricht, setzen Krehl & Partner auf die Begeisterung des Kunden. Beides hat beim Kunden einen

**„Aha – Effekt“**

zur Folge.

- Wir müssen unsere **Fähigkeiten** in Zukunft über unsere Produkte hinaus in den Vordergrund stellen.

Um diese Themen mit Leben zu erfüllen und dabei nicht die Interessen der eigenen Anteilseigner zu vergessen, wird methodisch vorgegangen.

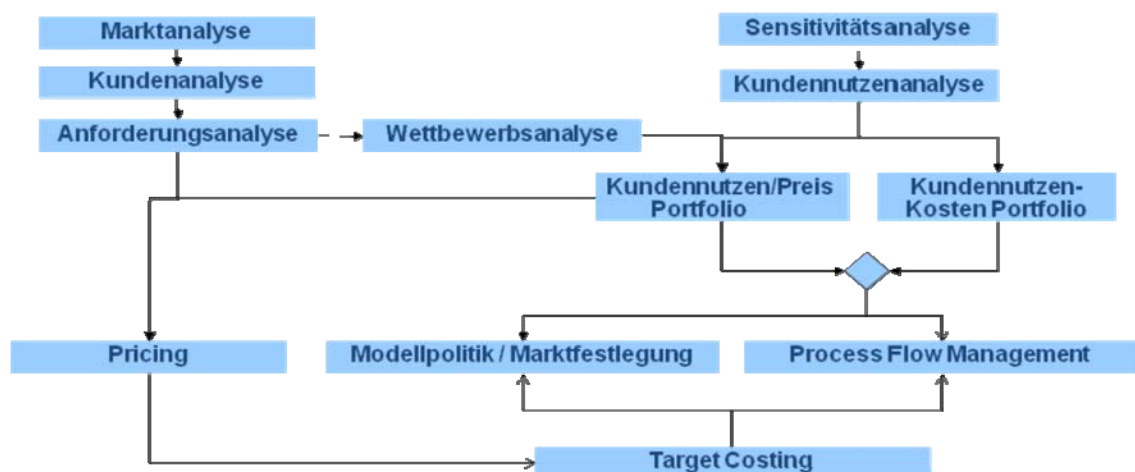


Abbildung 2: Wertetreibermodell



## **Marktanalyse**

Mit der Marktanalyse sollen die Fragen „Wie denn? Wo denn? Was denn?“ beantwortet werden. Wie konkurriere ich in welchem Markt, mit welchen Produkten und Leistungen?

Hierbei sind die Korrelationen zu bilden, bei welchen Zielkunden, welchen Kundengruppen mit welchen Produkten und Leistungen in welcher Technologie nach welchen Regeln wie viel verkauft werden soll.

## **Kundenanalyse**

Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Analyse des oder der Endkunden zu. Hierbei muss analysiert werden:

Welche Kundengruppen und Kundenarten in der Kundenkaskade vom Hersteller bis zum Endkunden in den einzelnen Regionen welches Kaufverhalten haben und wer die Entscheider sind. Ebenfalls sind die verkaufsentscheidenden Merkmale für alle angestrebten und bestehenden Kunden zu klären, sowie die Tendenzen in den Anforderungen vorzudenken. Aus dieser Analyse muss dann eine Kundenzugangsstrategie abgeleitet werden. Diese hat als Ergebnis:

- Das Produkt und Leistungsangebot
- die Clientingstrategie und
- das vertriebliche Vorgehen bei den einzelnen Kunden

Ziel ist es, den oder die Entscheider zu erkennen und die Beziehung und erste Verzahnung auch aus dem Blickwinkel dieser Entscheider zu gestalten. Wir brauchen den richtigen Zugang zum Kunden und müssen uns in seine Perspektive versetzen.

Ein wichtiges Feld zur Ausprägung der richtigen Fähigkeiten für eine Kunden - Partnerschaft sind die Sensitivitäts- und Kundennutzenanalyse. Hier wird ermittelt, welchen Effekt die Veränderung einer Produkteigenschaft für die Wertigkeit beim Kunden hat. Mit Hilfe dieser Analyse sind Ansatzpunkte für die Produkt- und Leistungskonfiguration für den Kunden zu ermitteln. Um den Erfolg des eigenen Unternehmens nicht zu vernachlässigen, muss dem sich aus diesen Analyse und der Wettbewerbsanalyse ergebenden Kundennutzen – Preis – Portfolio ein Kundennutzen – Kosten – Portfolio gegenübergestellt werden.



Aus den oben gesammelten Erkenntnissen und einer treffenden Anforderungsanalyse als Spiegel des eigenen Handelns kann dann die Clientingstrategie festgelegt werden. Mit der hierbei festgelegten Strategie für Modelle und Kunden kann ein kunden- und eigeninteressengerechtes Pricing durchgeführt werden. Dabei sind etliche Parameter zu beachten. Ebenfalls sind die Prozessabläufe festzulegen, die mit den richtigen Kosten die Kunden begeistern.

### **Anforderungsanalyse**

Bei der Anforderungsanalyse wurden die folgenden Schritte durchgeführt:

- Ermitteln der Anforderungen an das Produkt
- Klassieren der Anforderungen nach
  - Basisanforderungen
  - Leistungsanforderungen
  - Begeisterungsanforderungen
- Bewerten der Begeisterungsanforderungen.

Hierbei ist unter den einzelnen Anforderungen Folgendes zu verstehen:

#### **Basisanforderungen**

müssen von allen Anbietern erfüllt werden, da ohne diese erfüllten Anforderungen das Produkt unbrauchbar ist.

#### **Leistungsanforderungen**

werden in einem bestimmten Markt-/Kundensegment von allen Anbietern erfüllt.

Das Nichterfüllen von Basis- und Leistungsanforderungen ist ein K.o.-Kriterium für ein Produkt; das Übererfüllen der Anforderungen wird beim Kauf nicht honoriert.

#### **Begeisterungsanforderungen**

sind wiederum Anforderungen, durch deren Erfüllung der Anbieter sich von seinen Mitbewerbern unterscheiden kann. Die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen bzw. deren Grad führt zu einer unterschiedlichen Preisgestaltung, wobei der Kunde diese Erfüllung gemäß dem ihm daraus entstehenden Nutzen honoriert.

Die Kenntnis der Begeisterungsanforderungen an das Produkt, die den Kunden begeistern, führt zu der Möglichkeit, das Produkt über Eigenschaften und nicht alleine über den Preis zu vermarkten und nicht aus daraus mit bekanntem Schema abgeleiteten Kosten zu gestalten. Aus dem Grunde bekommt die Analyse der Begeisterungsanforderungen einen besonderen Stellenwert.

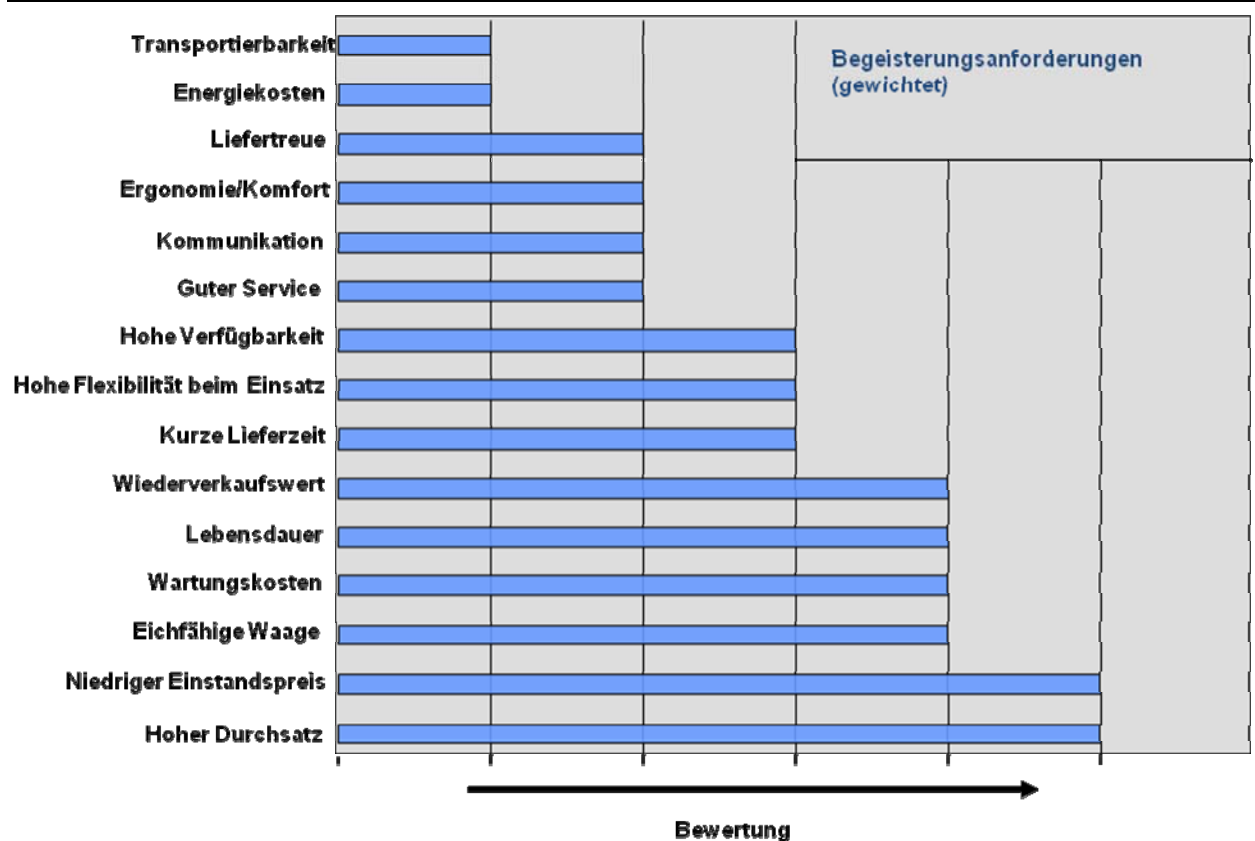


Abbildung 3: Beispiel für ein Ergebnis aus Anforderungsanalyse

Das Ergebnis der Anforderungsanalyse, wie in Abbildung 3 exemplarisch dargestellt, bildet den Spiegel für alle nun folgenden Analysen und Handlungen. Die Anforderungsanalyse bedarf daher einer besonderen Sorgfalt.

**Wettbewerbsanalyse**

In der Wettbewerbsanalyse werden die einzelnen Wettbewerber ermittelt und hinsichtlich ihrer Anforderungserfüllung mit der eigenen Performance sowie der vom Kunden geforderten Performance „gebenchmarkt“. Ergebnis einer Wettbewerbsanalyse ist ein **Preis - Kundennutzenportfolio** des oder der eigenen Produkte und Leistungen im Vergleich zu den Mitbewerbern als Status und Ziel, wie sich das Unternehmen in Zukunft gegenüber den Kunden attraktiv aufstellen will.

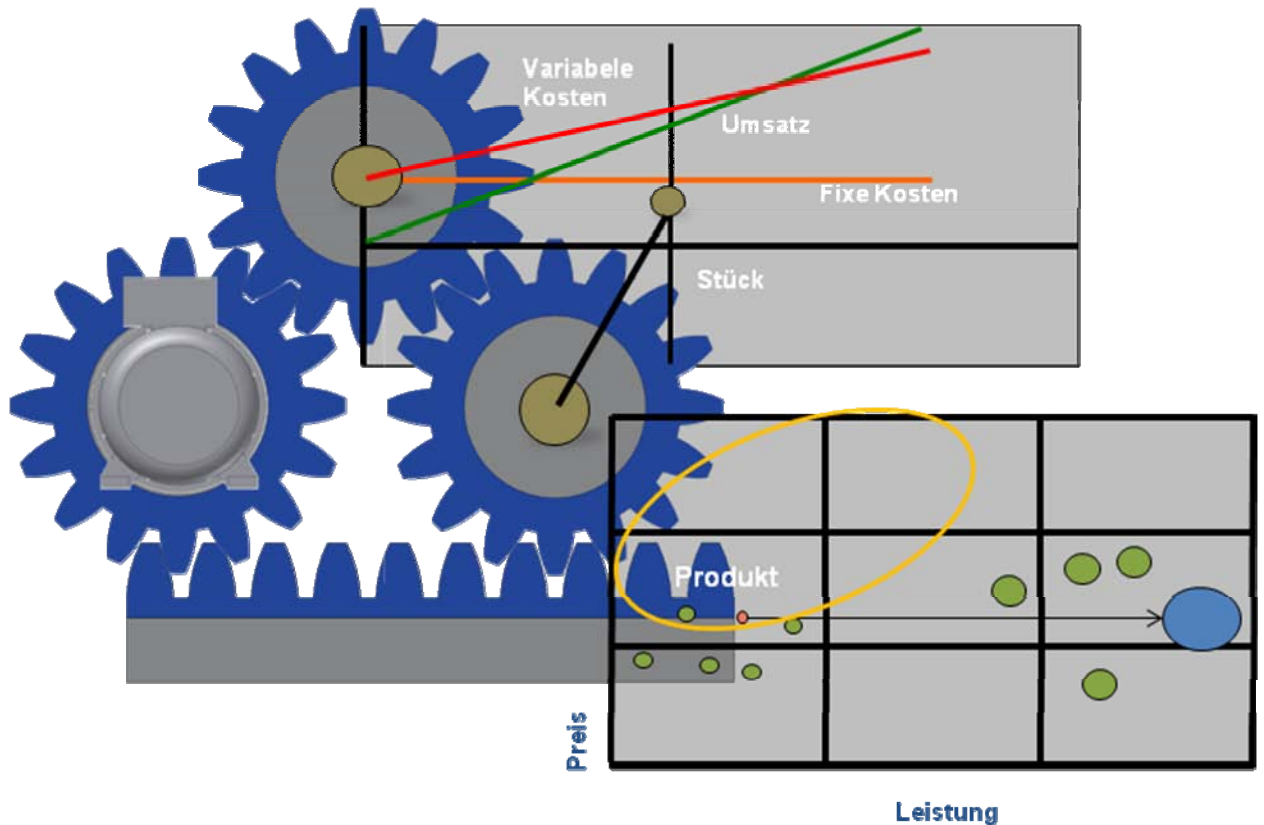


Abbildung 4: Einflussgrößen der Preisgestaltung

Hierbei fallen Handlungsbedarfe und Differenzierungschancen auf. Die Handlungsbedarfe müssen erfüllt werden, um möglichst nah an den virtuellen Anbieter des „Best Practice“ heranzukommen. Durch Nutzen der Differenzierungschancen, speziell im Bereich der Begeisterungsanforderungen, können wir uns vom Wettbewerb absetzen und durch die Eigenschaften und nicht nur über den Preis die Kundenattraktivität finden.



## Kundennutzenanalyse

In der Kundennutzenanalyse wird die Kundengewinnrechnung nachvollzogen. Neben den rein wirtschaftlichen Daten sollten auch die Geltungsfunktionen und subjektiven Parameter mit Hilfe der Wertvergleichsmethode quantifiziert werden. Die Kundennutzenanalyse ist Grundlage für die Sensitivitätsanalyse. Im Kundennutzen-Preis-Diagramm wird die Position des eigenen Produkts sowie der Wettbewerber aufgezeigt. Es kann darin auch die Strategie für das Produkt definiert werden.

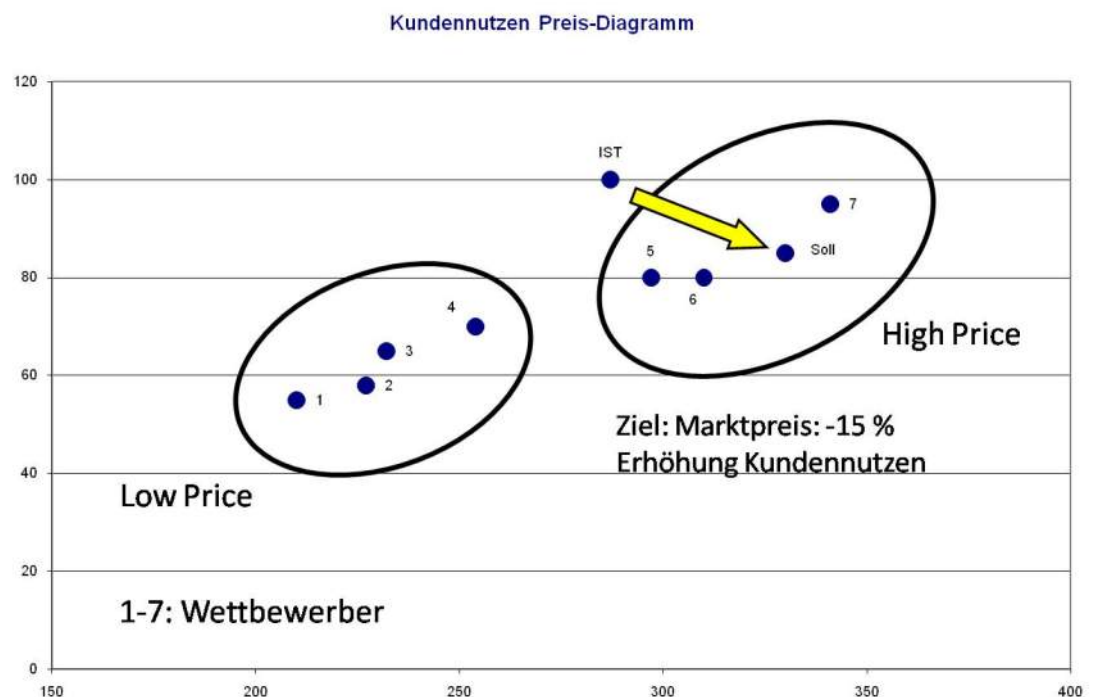


Abbildung 5: Kundennutzen Preis-Diagramm

## Sensitivitätsanalyse

In der Sensitivitätsanalyse werden Größen des Kunden wie Durchsatz, Instandhaltung, Energie- oder Personalkosten um einen gleichen Betrag verändert und ermittelt, welchen Effekt das auf die Kundengewinnrechnung hat. Es muss nun ebenfalls ermittelt werden, welche Wahrscheinlichkeit das Eintreten einer solchen Veränderung hat, um daraus Schlüsse auf die Anpassung des Produkt und Leistungsangebot zu ziehen.

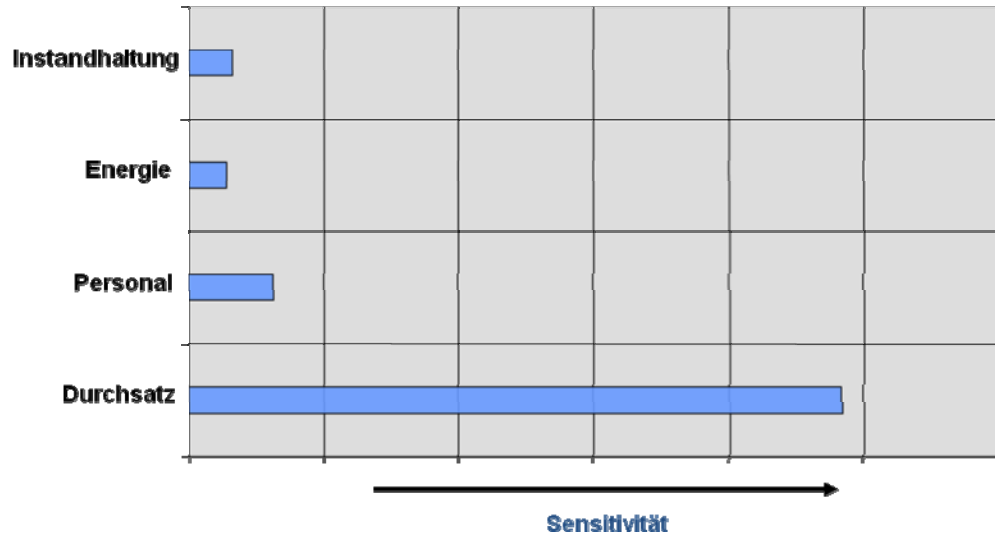


Abbildung 6: Ergebnisse der Sensitivitätsanalyse

### Kundennutzen – Kosten Portfolio

Im Kundennutzen - Kosten – Portfolio werden die Kosten für die Erfüllung der einzelnen Funktionen dem Kundennutzen gegenübergestellt:

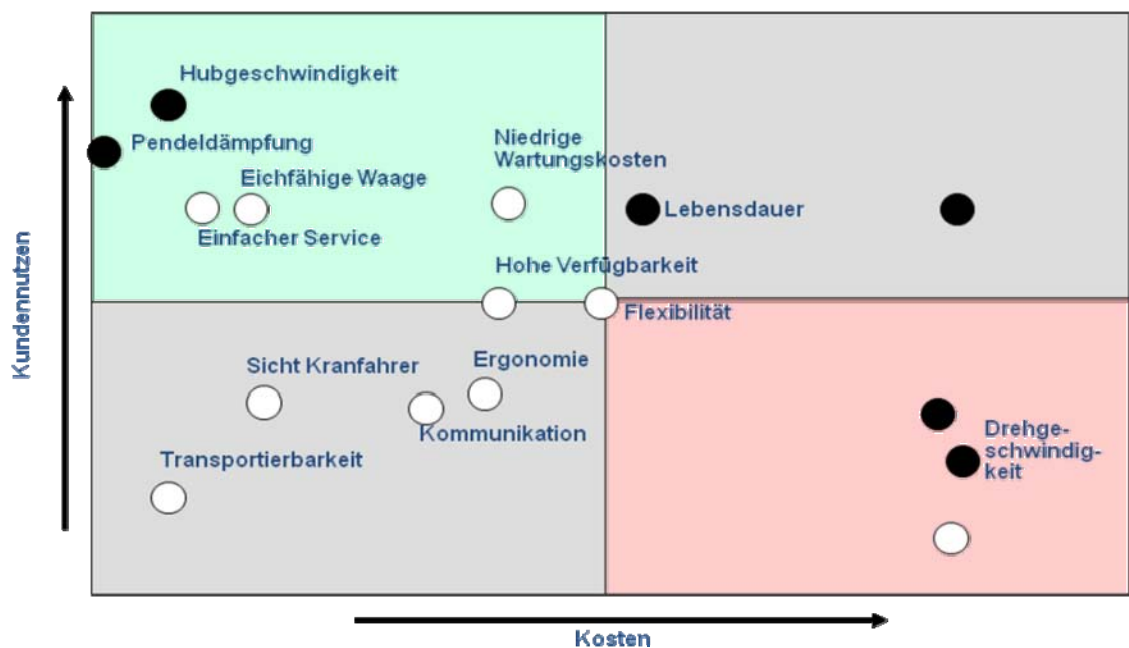


Abbildung 7: Kundennutzen-Kosten Portfolio



Hierbei sollten Funktionen im grünen Quadranten links oben zu sehen in Abbildung 8 mit dem Preiseinfluss in Kundennutzen Preisportfolio verglichen werden und als erste bei positiver Übereinstimmung von Kosten und Preis durchgeführt werden.

## **Pricing**

Eine besondere Rolle beim Clienting kommt dem Pricing zu. Krehl & Partner ersetzt dabei die häufig übliche „Cost plus Fee“-Kalkulationsmethode durch eine Methode, die aus dem Kundennutzen–Preisportfolio und der Kundennutzenbetrachtung einen individuellen Preis für einen speziellen Kunden ermittelt. Daraus werden dann Zielkosten abgeleitet, die es zu erreichen oder gar unterbieten gilt. Auch für das Pricing ist also der Kunde der Startpunkt.

### **Kunde → Kundennutzen → Preis → Kosten → Produkt**

Steht der Preis fest, ergeben sich u. a. folgende Fragen:

Welches Kostenniveau können wir uns erlauben, um genügend Marge zu erwirtschaften?

Was ist unser Produkt wert und wie kommunizieren wir den Wert, um unser Preisniveau zu rechtfertigen?

Wie sieht das Produkt aus, das der Kunde kaufen will?

Einige Einflussparameter sind dem nachfolgenden Bild zu entnehmen.



**Abbildung 8: Einflussparameter des Pricing**



Wichtige Einflussgröße beim Pricing ist auch der aktuelle Status des Produkts im Produktlebenszyklus:

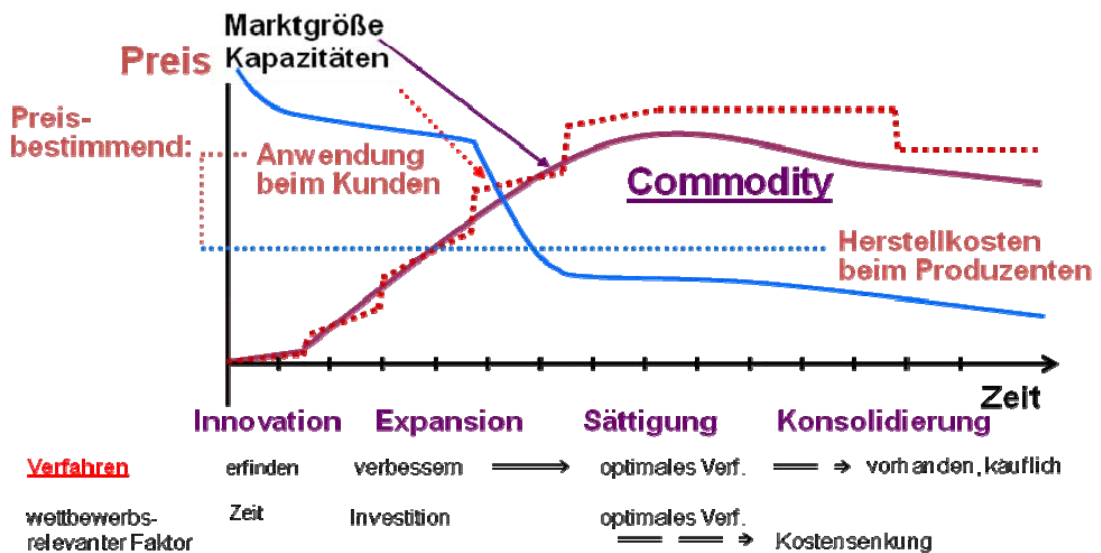


Abbildung 9: Charakteristika von Investitionen

Pricing ist ein eigenständiges Thema innerhalb des Clienting und wird in einem separaten Artikel später behandelt.

### Target Costing

Aus dem Marktpreis, der nach den Regeln des Pricings herausgearbeitet wurde, wird jetzt durch eine Zielkostenermittlung, die Zielkosten der einzelnen Funktionen ermittelt. Die Analyse dieser Zielkosten erfolgt mit dem Instrument des Quality Function Deployment, dem ebenfalls später ein separater Artikel gewidmet wird.

### Modell und Leistungsangebot:

Aus den zuvor durchlaufenen Analysen wird nun die attraktive Produkt- und Leistungsangebotspalette für die unterschiedlichen Kunden generiert. Hierbei ist nicht nur das Kernprodukt entscheidend sondern auch die erste Schale von Leistungen.

Beim Kernprodukt sollte beachtet werden, ob dieses zum Beispiel in Form

- einer kundengebundenen Einzelanpassung,
- einer Baukasten- Baureihenkonstruktion oder
- einer Serie

angeboten wird.

**Prozessflussstrategie:**

Nach Definition des Produkt- und Leistungsangebots muss dann festgelegt werden, wie die Prozesse aussehen sollen und dürfen, um die richtige Spannung aufzubauen und Kunden anzuziehen. Ein Hilfsmittel hierzu ist die Wertigkeitsanalyse der Prozesse aus Kundensicht nach der Quality Function Deployment Methode. Dieser Top Down Betrachtung wird eine Prozesskostenbetrachtung gegenübergestellt. Es muss geprüft werden, ob die Prozesse über die gesamte Baugrößenspanne und die gesamte Leistungsspanne gleich bleiben kann oder wo andere Prozesse und gegebenenfalls auch eine andere Marken wichtig und richtig sind. Ein Indikator hierfür ist, ob die umsatzunabhängigen Anteile der Prozesskosten im richtigen Verhältnis zum Umsatz stehen und durch den gegebenen Marktpreis gedeckt werden. Damit kann die notwendige Spannung zum Kunden hin wirtschaftlich aufgebracht werden.

**Zusammenfassung:**

Das Clienting stellt gegenüber dem meist üblichen Vorgehen bei der Produktentwicklung eine Umkehrung der Denkrichtung dar. Nicht der Konstrukteur oder seine Produktidee sind der Ausgangspunkt, sondern ganz allein die Anforderungen des Kunden. Krehl & Partner hat aus einer Vielzahl solcher Projekte spezifisches Know-how aufgebaut, auch um die Methode effektiv und zielgerichtet in Ihrem Unternehmen durchführen zu können.