

Tool: Kundennutzen-Portfolio

Was?

Welches sind die Vorteile Ihres Angebots aus Sicht des Kunden (im Vergleich zur Konkurrenz)?

Mithilfe des Kundennutzen-Portfolios entwickeln Sie Ideen und Annahmen, warum sich Ihre Kunden für oder gegen Ihre Leistung entscheiden. Sie definieren, worin Ihre Alleinstellung im Wettbewerb besteht und verständigen sich über eine sinnvolle Weiterentwicklung des Leistungsportfolios.

Nr.	Kaufentscheidende Faktoren	Gewichtung (in %)	relative Bewertung				
			--	-	o	+	++
1	Kundenindividuelle Lösungen	25				x	
2	Qualität von Engineering und Ausführung	25					x
3	Lieferzeit & Projektdauer	20			x		
4	Termintreue	15				x	
5	Technologisches Leistungsportfolio	5		x			
6	Beratung (Qualität & Kundenorientierung)	5				x	
7	Service	5	x				
		100					

Legende für die Bewertung des Erfüllungsgrades der kaufentscheidenden Faktoren:

- ++ ausgeprägter Wettbewerbsvorteil + einfacher Wettbewerbsvorteil 0 neutral/weder-noch
- ausgeprägter Wettbewerbsnachteil - einfacher Wettbewerbsnachteil



Bewertete kaufentscheidende Faktoren			
1	Kundenindividuelle Lösungen	6	Beratung (Qualität & Kundenorientierung)
2	Qualität von Engineering und Ausführung	7	Service
3	Lieferzeit & Projektdauer	8	
4	Termintreue	9	
5	Technologisches Leistungsportfolio	10	

Schritt 1:

Beginnen Sie mit der Frage: „Warum kauft der Kunde ein Produkt wie unseres?“ Das ist etwas vollkommen anderes als „Warum kauft der Kunde unser Produkt?“, denn sie richtet den Fokus darauf, dass ein Abnehmer der Leistung immer auch die Leistungen der Konkurrenz im Blick hat. Alle Antworten, auf die sich der gesamte Kreis einigen kann, werden auf jeweils einer Karte festgehalten.

Wichtig ist, dass die notierten Aspekte möglichst präzise beschrieben und untereinander gut abgegrenzt sind. Um eine gewisse Handhabbarkeit zu gewährleisten und sicherzustellen, dass sich der Teilnehmerkreis nicht in Details verliert, sollte die Sammlung nicht mehr als zwölf Faktoren, eher weniger beinhalten. Der Preis ist dabei explizit ausgeklammert, da er auf einer anderen Betrachtungsebene liegt.

Schritt 2:

Gewichten Sie mit den Teilnehmern die Aspekte so, dass sie in der Summe 100 ergeben: Welche Aspekte sind dem Kunden besonders wichtig, welche weniger? Dies hat eine spürbar bereinigende Form und lädt dazu ein, unterschiedliche Standpunkte auszutauschen.

Schritt 3:

Definieren Sie drei Wettbewerber, die stellvertretend für den gesamten (potenziellen) Wettbewerberkreis stehen. Hier ist eine gute Mischung gefragt, die das Spektrum exemplarisch abbildet und deren Marktposition einschätzbar ist.

Schritt 4:

Lassen Sie die Teilnehmer die eigene Wettbewerbsposition pro kaufentscheidendem Faktor in einer einfachen Fünferskala einschätzen: ausgeprägter Wettbewerbsvorteil; einfacher Wettbewerbsvorteil; neutral beziehungsweise weder-noch; einfacher Wettbewerbsnachteil; ausgeprägter Wettbewerbsnachteil.

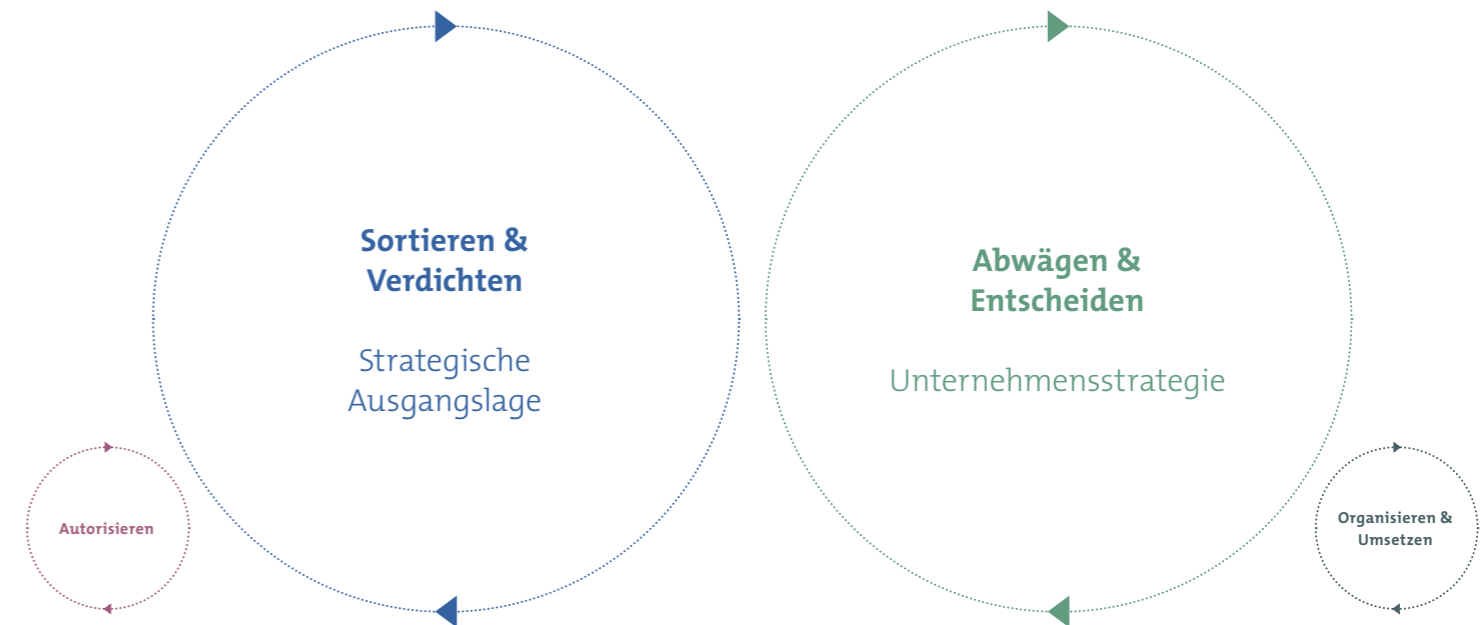
Schritt 5:

Übertragen Sie die Ergebnisse in das Portfolio, das der relativen Bewertung im Wettbewerbsvergleich die Gewichtung aus Kundensicht gegenüberstellt, wodurch vier Quadranten mit unterschiedlichen Bedeutungen hervorgehen:

- **Hoher Kundennutzen und hohe Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Im oberen rechten Viertel sind echte Stärken der betrachteten Leistung im Sinne von Alleinstellungsmerkmalen zu finden. Hier gilt stets: Leistungsvorteile ausbauen oder mindestens halten.
- **Hoher Kundennutzen und niedrige Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Im unteren rechten Viertel finden sich echte Schwächen der betrachteten Leistung. Hier hat der Wettbewerb die Nase vorn. Die Beschäftigung mit dem Ausbau dieser Aspekte ist meist sinnvoll.
- **Niedriger Kundennutzen und hohe Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Das obere linke Viertel enthält Faktoren, die dem Kunden nicht wichtig zu sein scheinen. Falls sie nicht auf andere Faktoren mit höherem Nutzen einzahlen, stellen sie häufig Kostenpotenziale dar.
- **Niedriger Kundennutzen und niedrige Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Unten links finden sich schließlich vergleichsweise unerhebliche Aspekte. Meist lohnt sich die Beschäftigung mit ihnen nicht.

Schritt 6:

Das so skizzierte Bild ist jedoch nicht Ergebnis, sondern nur Grundlage einer weiterführenden Diskussion. Ein wirklich aussagekräftiges Bild entsteht erst, wenn Sie zunächst das Gesamtergebnis in einer Diskussion auf Plausibilität überprüfen, korrigieren und daraufhin im Hinblick auf strategische Herausforderungen interpretieren.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Das Kundennutzen-Portfolio ist ein häufig angewendetes Tool im Rahmen der Phase „Sortieren & Verdichten“. Auch in der Phase „Abwägen & Entscheiden“ kann es zur Schärfung möglicher Optionen beitragen.

Dieser Schritt stellt außerdem eine sinnvolle Voraussetzung für eine Untersuchung dar, welche internen Prozesse und Kompetenzen den beschriebenen Kundennutzen ermöglichen. Sie bietet häufig bereits einen direkt nutzbaren Mehrwert für die Unternehmenskommunikation.

In Anlehnung an: Roman Stöger
„Strategieentwicklung für die Praxis:
Navigieren, verändern und umsetzen“, 2017

**Varianten**

Wie bei den meisten Methoden bieten sich auch hier im Einzelfall einige Varianten an:

- Fällt es dem Teilnehmerkreis schwer, die Gewichtung vorzunehmen (Schritt 2), hat sich als Zwischenschritt die Sortierung nach Priorität (Rangfolge) als hilfreich erwiesen, um sich der Prozentvergabe anzunähern.
- Haben Sie schon daran gedacht, Mitarbeiter mit Kundenkontakt einzubeziehen, um eine genauere Einschätzung zu erhalten?
- Ebenso können Sie diese Eigenwahrnehmung im Nachgang durch eine Fremdwahrnehmung repräsentativer Kunden ergänzen.
- Um die eigene Preis-Leistungs-Position im Wettbewerb zu untersuchen, besteht zudem die Möglichkeit, diese Ergebnisse mit dem Tool „Leistungspositionen-Portfolio“ zu komprimieren und der Preisposition gegenüberzustellen.

Ideen sind ein guter Anfang

Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand



Mehr davon?

Dieses Tool ist Teil unseres umfassenden Angebots zum Thema „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“. Mit unserem praxiserprobten Konzept der Geschäftsmodellentwicklung möchten wir Prozessverantwortliche und Prozessbegleiter in mittelständischen Unternehmen dabei unterstützen, ihre Suche nach dem passenden Geschäftsmodell der Zukunft sinnvoll zu strukturieren und zu begleiten.

Sie möchten erfahren, wie Sie Ihren Weg zu Ihrem Geschäftsmodell von morgen sinnvoll angehen können? Dann bestellen Sie unser Buch oder unseren Leitfaden „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“ kostenfrei unter www.geschäftsmodellentwicklung.de

Sie suchen weitere Tools zur Ausgestaltung dieses Wegs? Dann besuchen Sie unsere [Toolbox „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“](http://rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung) unter rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung

Dieses Produkt erscheint in der Reihe „Chefsachen“. Unter dieser Klammer richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln (wollen). Inhaltlich gehen wir beispielsweise Fragen der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung und strategischer Personalarbeit nach.