

FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 11 • 2010 • Ausgabe 1

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Neue B2B Produkte erfolgreich entwickeln

Komplexe Produkte und international zersplitterte Märkte stellen B2B Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Oft fehlen zudem wichtige Informationen über Markt und Kunde. Hier ist eine fundierte Marktforschung gefragt, um neue Produkte gezielt auf die Kundenanforderungen anzupassen und so bislang ungenutzte Absatzpotenziale auszuschöpfen.

Eine kundenorientierte Produktentwicklung sichert die Zukunft des Unternehmens. Das heißt konkret: Mit den richtigen Produkten, richtigen Leistungen und richtigen Preisen am Markt zu sein. Gerade Unterneh-



men, die nicht an Konsumenten, sondern an Geschäftskunden verkaufen, sehen sich hier mit ganz besonderen Herausforderungen konfrontiert.

Häufig setzt das Kopfzerbrechen bereits ein, wenn das Lastenheft aufgestellt wird. In diesem sind alle Anforderungen und Funktionen detailliert aufgeführt, die das zukünftige Produkt erfüllen soll. Dazu sind Informationen wichtig wie etwa: Welche Produktvarianten sind notwendig? Auf welche Funktionen kann man notfalls auch verzichten? Welche Preise lassen sich in den einzelnen Märkten erzielen? Wie hoch ist das Absatzpotenzial? Das setzt natürlich voraus, dass man die Märkte und die konkreten Bedürfnisse und Wünsche der Kunden sehr gut kennt.

Genau hierin liegt jedoch oft die größte Schwierigkeit für Unternehmen im Geschäftskundenumfeld, dem so genannten Business-to- (Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Neue B2B Produkte erfolgreich entwickeln

Komplexe Produkte und international zersplitterte Märkte stellen B2B Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Oft fehlen zudem wichtige Informationen über Markt und Kunde. Hier ist eine fundierte Marktforschung gefragt, um neue Produkte gezielt auf die Kundenanforderungen anzupassen und so bislang ungenutzte Absatzpotenziale auszuschöpfen.

Seite 1

Grundlegende Kundenanforderungen analysieren

Mit einer qualitativen Befragung lassen sich zahlreiche wichtige Informationen für die Produktentwicklung erheben – angefangen von den Kauffaktoren über aktuelle Defizite des Produktes bis hin zur Rolle des Preises.

Seite 2

Produkteigenschaften und Preisbereitschaften ermitteln

Im zweiten Schritt sollte überprüft werden, welche Produkteigenschaften in den einzelnen Ländern besonders gut ankommen. Für die optimale Bepreisung ist es dabei wichtig, auch Aspekte wie Preiswissen und Preisinteresse zu erheben.

Seite 4

Produktentwicklung optimieren

Weiterführende Analysen erlauben es, fundierte Handlungsempfehlungen dazu abzuleiten, wie sich einerseits Kosten sparen und gleichzeitig die Absatzpotenziale bestmöglich ausschöpfen lassen.

Seite 5

Neue B2B Produkte erfolgreich entwickeln

(Fortsetzung von Seite 1)

Business (B2B) Bereich. Häufig sind die Märkte, in denen sie sich bewegen, international sehr zersplittert. Der Vertrieb ist dabei gewöhnlich in eigenständige Vertriebsorganisationen oder an externe Handelspartner ausgelagert. Die Folge: Oftmals kann die Entwicklungsabteilung nur auf wenige und stark gefilterte Informationen über die verschiedenen Kundenbedürfnisse in den einzelnen Regionen zurückgreifen.

Es ist wichtig, den Entscheidungsprozess genau zu verstehen.

Hinzu kommt: Anders als bei Konsumenten trifft im B2B Bereich selten ein Einzelner die Kaufentscheidung für ein Produkt. Vielmehr sind meist verschiedene Personen mit unterschiedlichen Funktionen, Verantwortlichkeiten und Interessen in den Entscheidungsprozess eingebunden. Deshalb ist es wichtig zu

verstehen, wie eine Entscheidung gefällt wird, wer beteiligt ist und welches die wichtigsten Auswahlkriterien sind, bevor man den Prozess gezielt zu seinen Gunsten beeinflussen kann (siehe Feedback „Lösungsorientierte B2B Marktforschung“).

Zudem verkauft der Hersteller meist nicht direkt an den Endkunden, sondern an einen so genannten Original Equipment Manufacturer (OEM). Dieser setzt mehrere Komponenten unterschiedlicher Hersteller zu einem Gesamtprodukt zusammen: So erwirbt er etwa verschiedene Antriebs Elemente für Turbinen, wie Motoren, Getriebe und Kupplungen, die er dann für den Bau eines Wasserkraftwerkes benötigt. Oder er installiert beispielsweise das Sicherheitssystem einer neuen Industrieanlage – unter anderem bestehend aus Videoüberwachungssystemen, Brandmeldern, Schließanlagen und einer Steuerungssoftware.

Der Hersteller muss also meist zwei Kundengruppen berücksichtigen: Den Endanwender und den OEM. Sie verfügen häufig über jeweils ei-

gene Anforderungen und Bedürfnisse. Diese zu kennen ist entscheidend, um die eigenen Produkte erfolgreich darauf abstimmen zu können. Das ist im Falle des Endkunden jedoch besonders schwierig, weil hier dem Hersteller oft der direkte Kontakt fehlt.

Hersteller müssen die Bedürfnisse der Endanwender wie auch des OEM kennen.

Die notwendigen Informationen für die Produktentwicklung lassen sich mit einer mehrstufigen Marktforschungsstudie ermitteln. Dabei werden zunächst die grundlegenden Anforderungen der verschiedenen Akteure in den wichtigsten Zielländern erhoben (siehe unten). Darauf aufbauend lassen sich dann verschiedene Produktkonzepte im Detail testen, um die optimalen Eigenschaften und Preise zu ermitteln (siehe Artikel auf Seite 4). Damit ist der Grundstein gelegt, um ganz konkrete Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Einführung des Produktes treffen zu können (siehe letzter Artikel). ■

Grundlegende Kundenanforderungen analysieren

Mit einer qualitativen Befragung lassen sich zahlreiche wichtige Informationen für die Produktentwicklung erheben – angefangen von den Kauffaktoren über aktuelle Defizite des Produktes bis hin zur Rolle des Preises.

B2B Produkte sind gewöhnlich sehr komplex und hoch spezialisiert. Das an sich stellt bereits die Produktentwicklung vor nicht unbeträchtliche Herausforderungen. Diese verschärfen sich noch dadurch, dass den Herstellern der so wichtige direkte Kontakt zum Kunden oft versperrt

ist. Die Folge: Häufig fehlen genaue Informationen darüber, wie die einzelnen Märkte „ticken“.

Nicht hinreichend bekannt sind oftmals Aspekte wie: Wer trifft die Hauptentscheidung – der Endkunde oder der OEM? Wie gut kennen

diese den Hersteller? Wie wird das Produkt im Vergleich zur Konkurrenz bewertet? Steht der Hersteller auf der Auswahlliste oder wird er vielleicht sogar von vornherein ausgeschlossen? Warum entscheiden sich Kunden eigentlich genau für oder gegen das Produkt?

Häufig fehlen genaue Informationen darüber, wie die einzelnen Märkte „ticken“.

All diese Fragen sind für die Produktentwicklung zentral, um ein marktgerechtes und damit auch erfolgreiches Produkt zu entwickeln. Liegen dazu jedoch nicht ausreichend Informationen vor, müssen diese neu erhoben werden. Dabei sollten die Kundenanforderungen in den wichtigsten Zielländern zunächst einmal sehr offen und breit angelegt mit einem Interviewleitfaden erforscht werden.

Eine solche qualitative Befragung hat den Vorteil, dass die aus Kundensicht wichtigen Aspekte während eines Gesprächs unvoreingenommen und ohne feste Antwortvorgaben ermittelt werden können. Damit lassen sich auch Punkte erfassen, die neu sind oder bislang weniger beachtet wurden.

Natürlich gilt es dabei, auch die kulturellen Unterschiede in den einzelnen Ländern zu berücksichtigen. So

üben beispielsweise Chinesen ungern offene Kritik und scheuen sich davor, über konkrete Preise zu sprechen. Um diese Informationen dennoch herauszufinden, muss der Leitfaden entsprechend gestaltet und der Interviewer über eine umfassende Erfahrung wie auch über ein fundiertes Markt- und Produktwissen verfügen.

Mit einer qualitativen Befragung lassen sich auch bislang unbekannte Aspekte erfassen.

Besonders wichtig ist es, neben den Kunden auch Nichtkunden zu befragen. Denn gerade deren Meinungen liefern erfahrungsgemäß sehr wertvolle Hinweise darauf, wie der Hersteller in die jeweiligen Märkte hineinwachsen kann und welche Barrieren er dabei überwinden muss.

Als Ergebnis dieser Befragung entsteht dann beispielsweise ein genaues Bild darüber, ob der Endkunde bei der Auswahl der

einzelnen Komponenten mitredet oder nur dem Vorschlag des OEMs nach flüchtiger Prüfung zustimmt. Auch lässt sich so besser verstehen, welche Rolle der Preis als Entscheidungskriterium einnimmt.

So kann es durchaus sein, dass bei teuren Kraftwerken vielleicht nicht so sehr auf die Kosten eines einzelnen Bauteiles, wie etwa des Notstromaggregates, geachtet wird. Denn angesichts der ohnehin hohen Gesamtsumme fällt dieser Preis nicht so stark ins Gewicht. Oftmals ist es da viel entscheidender, dass das Bauteil außerordentlich zuverlässig funktioniert.

Besonders wichtig ist es, neben Kunden ebenso Nichtkunden zu befragen.

Möglicherweise wird jedoch nicht überall nach diesen Gesichtspunkten entschieden. So werden eventuell in Russland lokale Hersteller bevorzugt, weil sie preisgünstiger sind und der Qualitätsaspekt keine so dominante Rolle spielt. Oder in

Abbildung 1

Der Misserfolg eines Produktes kann je nach Land ganz unterschiedliche Gründe haben.

Bewertung des Herstellers bei kaufentscheidenden Faktoren in den einzelnen Regionen

	China	Russland	Europa	Lateinamerika	USA
Bauart	●	●	●	◐	○
Leistungsumfang des Produktes	●	! übererfüllt	●	●	●
Qualität	! übererfüllt	! deutlich übererfüllt	●	●	●
Preis	◐	◐	◐	◐	◐
Lieferzeiten	◐	◐	◐	◐	◐
Beratung/Betreuung	●	●	●	●	◐

„Gerne würden wir die Produkte des Herstellers nutzen. Allerdings bieten sie nicht die Bauart an, die wir benötigen.“

„Die Produkte sind sehr gut, keine Frage. Allerdings reichen für unsere Anforderungen auch deutlich einfachere Lösungen aus.“

„Unsere lokalen Hersteller und die Amerikaner liefern sehr schnell. Deshalb kommen Produkte mit einer Lieferzeit von 6 bis 8 Wochen für uns nicht in Frage.“

Erklärung:

- Anforderungen voll und ganz erfüllt
- ◐ Anforderungen größtenteils erfüllt
- ◑ Anforderungen teils, teils erfüllt
- ◒ Anforderungen eher nicht erfüllt
- Anforderungen gar nicht erfüllt
- ! Anforderungen übererfüllt

den USA herrscht vielleicht eine besonders hohe Nachfrage nach Produkten in einer anderen Bauart und mit größerer Leistungsfähigkeit als es der Hersteller momentan anbietet (siehe Abbildung 1).

All diese Erkenntnisse geben bereits Aufschluss über die verschiedenen Kundenbedürfnisse in den einzelnen Ländern. Auch lässt sich

so ermitteln, welche Defizite die Kunden bei den momentanen Produkten sehen und was sie sich von einer neuen Produktgeneration erwarten. Damit lässt sich beispielsweise erkennen, ob die Wärmepumpe über Funktionen verfügt, die von den Kunden als nicht entscheidend oder sogar als übermäßig komplex und unnötig angesehen werden. Andererseits zeigt

sich vielleicht, dass die Pumpe die Kundenanforderungen in anderen wichtigen Aspekten nicht abdeckt.

Diese Informationen legen somit den Grundstein für die nächste Untersuchungsstufe, in der konkrete Produktkonzepte auf ihren möglichen Markterfolg hin auf breiter Basis getestet werden (siehe folgender Artikel). ■

Produkteigenschaften und Preisbereitschaften ermitteln

Im zweiten Schritt sollte überprüft werden, welche Produkteigenschaften in den einzelnen Ländern besonders gut ankommen. Für die optimale Bepreisung ist es dabei wichtig, auch Aspekte wie das Preiswissen und Preisinteresse zu erheben.

Nachdem zunächst die grundlegenden Kundenanforderungen analysiert wurden, steht nun der zweite Untersuchungsschritt bevor: Herauszufinden, wie das zukünftige Produkt ganz konkret beschaffen sein sollte. Es geht also um Detailinformationen für die Produktentwicklung, wie etwa: Für welche Druck- und Temperaturbereiche sollte beispielsweise das neue Ventil einsetzbar sein? Welche Dichtung ist notwendig und welche Bauart wird bevorzugt?

Wichtig ist, wie sehr sich die Befragten für die Preise interessieren und wie gut sie sie kennen.

Dazu bietet sich eine quantitative Untersuchung an, die auf den Ergebnissen der zuvor durchgeführten offenen Befragung aufbaut. So können nun die Produktkonzepte, die die Befragten bewerten sollen, verfeinert und gezielt auf die Kundenbedürfnisse angepasst werden.

Zunächst wird hier im Detail untersucht, wie Kunden und Nichtkunden das Produkt jeweils einsetzen. Daneben sollte erhoben werden, wie stark die Befragten sich überhaupt für den Preis eines derartigen Produktes interessieren und wie gut sie die marktüblichen Preise kennen. Denn erst dann lässt sich zuverlässig vorhersagen, wie sich die Preise auf das Kaufverhalten auswirken.

Um dann die optimalen Produkteigenschaften zu ermitteln, können je nach Ausgangssituation verschiedene Methoden sinnvoll sein. Mit der Conjoint Analyse lässt sich beispielsweise auf indirektem Wege untersuchen, wie wichtig einzelne Aspekte im Vergleich zu anderen Punkten, etwa bei der Entscheidung für einen Industrieroboter, sind – sei es die Traglast, die Reichweite, die Geschwindigkeit und nicht zuletzt der Preis des Roboters.

Doch kann damit nicht nur eine Rangfolge der Produktmerkmale aufgestellt werden. Vielmehr er-

hält man so die exakten Ausprägungen, die den meisten Anklang finden – also beispielsweise eine Traglast bis 40 Kilogramm bei einer maximalen Reichweite des Roboters von 2,5 Metern.

Sinnvoll ist oft eine Verknüpfung von telefonischer und webbasierter Befragung.

Auf diese Weise lassen sich folglich sehr genaue Aussagen über die optimalen Eigenschaften des zukünftigen Produktes treffen. Allerdings ist so ein Test auch recht komplex und erfordert eine visuelle Darstellung am PC. Somit empfiehlt es sich, diesen Analyseteil als webbasiertes Element in die ansonsten telefonisch durchgeführte Befragung einzubetten.

Im nächsten Schritt gilt es dann, diese Ergebnisse noch tiefergehend zu analysieren und mit weiteren Informationen zu verknüpfen (siehe nächster Artikel). ■

Produktentwicklung optimieren

Weiterführende Analysen erlauben es, fundierte Handlungsempfehlungen dazu abzuleiten, wie sich einerseits Kosten sparen und gleichzeitig die Absatzpotenziale bestmöglich ausschöpfen lassen.

Die Informationen aus den einzelnen Untersuchungsteilen müssen nun noch weiterführend analysiert und für die Belange des Unternehmens übersetzt werden.

So ist das aus Kundensicht ideale Produkt vielleicht nicht immer auch aus Herstellersicht das Beste – etwa weil es komplexe, teure Produktionsverfahren verlangt. Deshalb ist es hier besonders empfehlenswert, die Ergebnisse in einem Workshop direkt mit der Produktentwicklung zu besprechen, um die optimalen Produktvarianten zu ermitteln.

Die Ergebnisse müssen für die Belange des Unternehmens übersetzt werden.

Hierfür ist jedoch zunächst wichtig zu analysieren, wie viele Varianten mit jeweils unterschiedlicher Ausstattung überhaupt produziert werden sollten (siehe Abbildung 2). Lohnt es sich, eine bestimmte Version nur für eine Region herauszubringen? Ist ein anders gestaltetes Produkt notwendig, um bei den bisherigen Nichtkunden zu punkten?

Gerade dieser Umstand ist besonders wichtig, um einerseits möglichst kosteneffizient zu produzieren und andererseits das Absatzpotenzial optimal auszuschöpfen.

Kosten lassen sich aber auch sparen, indem der Leistungsumfang gestrafft wird. Deshalb sollte auch hier gemeinsam mit der Produktentwicklung analysiert werden, auf welche Funktionen es sich ohne Nachfrageeinbußen verzichten lässt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Frage, wie stark eine Preiserhöhung oder -senkung die Nachfrage verringern oder erhöhen würde. Hier zeigt sich häufig, dass Qualitätshersteller tatsächlich ein Preispremium herausholen können. In welcher Höhe ein Preiszuschlag von den Kunden jedoch akzeptiert wird, ist je nach Produkt höchst unterschiedlich.

Häufig können Qualitätshersteller ein Preispremium durchsetzen.

Dabei müssen das Preisinteresse und Preiswissen der Kunden wie auch der Ablauf des Entscheidungsprozesses angemessen berücksichtigt werden. Sonst kann es schnell zu teuren Fehleinschätzungen kommen.

Die Studie hilft nicht nur der Produktentwicklung, sondern auch Marketing und Vertrieb.

Die Studie liefert somit alle wichtigen Informationen für das Lastenheft. Doch die Ergebnisse helfen nicht nur der Produktentwicklung. Vielmehr liegen jetzt auch fundierte Kenntnisse über die Wettbewerber und die Marktverhältnisse in den einzelnen Regionen sowie über das Nutzungsverhalten und den Entscheidungsprozess vor.

Mit diesem Wissen lassen sich dann auch wirksame Marketing- und Vertriebsmaßnahmen für eine noch erfolgreichere Produkteinführung und Marktbearbeitung ableiten. ■

Abbildung 2

Während die Produktvarianten 1 und 3 ein hohes Absatzpotenzial besitzen, kann auf Variante 2 mangels Nachfrage verzichtet werden.

	Produktvariante 1	Produktvariante 2	Produktvariante 3
Erzielbarer Preis	€ 4.800	€ 5.500	€ 4.300
Absatzpotenzial (Kunden)	80.000 Stück	7.500 Stück	35.000 Stück
Absatzpotenzial (bisherige Nicht-Kunden)	45.000 Stück	5.000 Stück	55.000 Stück
Absatzpotenzial nach Region			
China	32.000 Stück	3.000 Stück	13.000 Stück
USA	15.000 Stück	1.000 Stück	45.000 Stück
Lateinamerika	10.000 Stück	500 Stück	17.000 Stück
Europa	68.000 Stück	8.000 Stück	15.000 Stück

Vocatus 2010

Unsere kostenlose Kundenzeitung informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends in der Marktforschung



- Kundenzufriedenheit messen und managen
- Mit Mystery Shopping zu besserem Service
- Krisenfeste Preisstrategien
- Vertriebssysteme ganzheitlich optimieren
- Lösungsorientierte B2B Marktforschung
- Kundenzentrierte Preisstrategie
- Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument
- Kunden verstehen mit Online Tagebüchern
- Interaktive Online Reports
- Multi Rule Conjoint (MRC)
- Die Aussagekraft des Net Promoter Score
- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Online-Marktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit und -bindung, Mitarbeiter-Commitment, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen in München ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

Impressum

Herausgeber: Vocatus, Oppelner Str. 5, 82194 Gröbenzell/München, Tel.: 08142/50 69 0

Redaktion: Anja Weber

Verlag: StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Kostenloses Abonnement unter:

www.vocatus.de

