



*Ist der Wettbewerb vielleicht günstiger bei mehr Leistung? Mit nutzenbasierter Konstruktion soll ein optimales Kosten-Leistungs-Verhältnis möglich sein.*

## IN KUNDENNUTZEN DENKEN

Wer bei der Konstruktion von Bauteilen und Maschinen den **Kundennutzen im Blick** hat, kann am Markt höhere Verkaufspreise durchsetzen. Eine neue Analyse­methode berechnet, für welche Produktmerkmale der Kunde bereitwillig tiefer in die Tasche greift – und welche Features nur die Herstellkosten in die Höhe treiben. ▶

Jutta Thiel

Monatlang haben die Ingenieure am neuen Produkt getüftelt, die Spezifikationen sind beeindruckend – und trotzdem lässt sich am Markt nicht der Wunschpreis durchsetzen. „Oft liegt das am fehlenden Kundennutzen“, meint Pricing-Experte Robert M. Münch. „Warum sollte der Kunde mehr bezahlen, wenn er keinen Mehrwert zum günstigeren Wettbewerbsprodukt erkennt?“ Er plädiert darum für eine nutzenbasierte Konstruktion, bei der Konstrukteure, Einkäufer und Vertriebler in einem Dialog stehen.

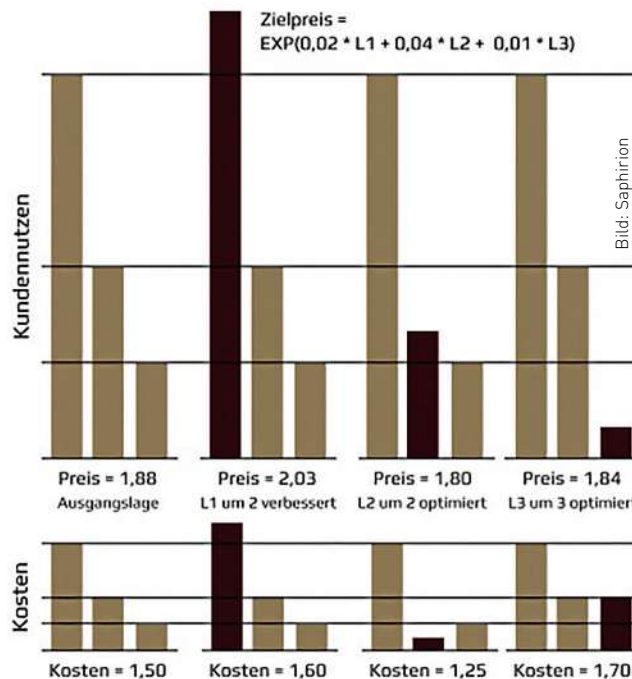
### DER NUTZEN AUS KUNDENSICHT

Die nutzenbasierte Konstruktion verfolgt das Ziel, ein optimales Kosten-Leistungs-Verhältnis bei zugleich optimalem Preis-Leistungs-Verhältnis zu erreichen. Die konkrete Fragestellung lautet daher: Wie lässt sich der Kundennutzen unseres Produkts gegenüber den Wettbewerbsprodukten mit möglichst geringen Mehrkosten signifikant steigern? Ist es sogar möglich, den Kundennutzen zu steigern und zugleich die Herstellkosten zu senken? So könnte sich ein Hersteller von Werkzeugmaschinen die Frage stellen, ob es sich wirklich finanziell lohnt, eine kompaktere, platzsparende Maschine auf den Markt zu bringen. Welche Eigenschaften müsste diese Maschine mitbringen, damit sie sich am Markt durchsetzt? Sind die Herstellkosten für diese Variante im Vergleich zum erzielbaren Verkaufspreis überhaupt vertretbar oder steigen sie überproportional?

Für das Denken in Kundennutzen statt in Spezifikationen ist methodische Unterstützung notwendig. Hierfür eignet sich die NLPP-Methode, kurz für Non-linear Performance Pricing. Die Methode ist universell für beliebige Produkte einsetzbar: von der einfachen Schraube bis hin zu komplexen Anlagen. Sie setzt Produktmerkmale und Preise ins Verhältnis, identifiziert Preis- und Kostentreiber und ermittelt Zielpreise (sowohl Ziel-Einkaufspreise für einzelne Komponenten als auch Ziel-Verkaufspreise für Produkte). Die Berechnung zeigt schwarz auf weiß, wie sich Kosten und Preise im Verhältnis zu Kundennutzen und Produktwert verhalten. Gebettet in ein Softwaretool, beispielsweise NLPP von der Schweizer Saphirion AG, lässt sich die Methode einfach in den Arbeitsalltag integrieren. Die Software NLPP berechnet präzise Zielpreisformeln, welche die Wirkung von Produkteigenschaften auf den Preis mithilfe von sechs mehrdimensionalen linearen und nichtlinearen Regressionsverfahren abbilden. Mit solchen Zielpreisformeln können sowohl die Kundensicht (der Kundennutzen) als auch die Entwicklungssicht (Umsetzung des Kundennutzens) erfasst und verglichen werden.

Die nutzenbasierte Konstruktion führt zu einem Zusammenrücken der Disziplinen Einkauf, Konstruktion und Vertrieb: Der Vertrieb ist inhaltlich nah am Kunden – dementsprechend steuert er die Information bei, welchen Nutzen die verschiedenen Kundengruppen wirklich begehren.

Die Konstruktion steht dann vor der Herausforderung, die durch den Vertrieb definierten Kundennut-



Bewertung von drei Produktalternativen im Vergleich zur Istsituation: Jeder Balken repräsentiert eine Produkteigenschaft, wobei die Wichtigkeit für den Kunden von links nach rechts abnimmt. Dargestellt sind die Veränderung des Kundennutzens und die jeweilige Auswirkung auf die Herstellkosten. Die konstruktive Veränderung der Alternative 1 steigert den wichtigsten Kundennutzen und lässt auch die Kosten in die Höhe schnellen, daher müsste auch der Verkaufspreis steigen. Alternative 2 reduziert den „mittelwichtigen“ Kundennutzen, wodurch die Herstellkosten erheblich sinken. Alternative 3 senkt den unwichtigsten Kundennutzen deutlich, doch zugleich steigen die Herstellkosten überproportional, während der Verkaufspreis nur minimal sinkt. Somit ist die konstruktive Alternative 2 sowohl aus Sicht des Produzenten als auch aus Kundensicht die optimale Wahl.

zen (Produkteigenschaften aus Sicht des Kunden) in Konstruktionsanweisungen zu übersetzen (Stellschrauben, die zur Verbesserung dieser Nutzeigenschaften führen). Ein konkretes Beispiel: Bei einem Fertigungsroboter kann sich der Kundennutzen über die Reichweite, die Tragkraft und die Drehgeschwindigkeit definieren. Der Konstrukteur muss dementsprechend Parameter wie Material, Gesamtgewicht, Stromstärke und Motorleistung auf den Prüfstand stellen.

### EINKAUF LIEFERT ZIELPREISE FÜR ZUKAUFTHEILE

Und auch der Einkauf ist in die nutzenbasierte Konstruktion involviert: Als Hüter der Einkaufspreise liefert er mithilfe der NLPP-Methode die Zielpreise für Zukaufteile. Diese Zielpreise fließen in die Kalkulation der Zielkosten der einzelnen Produktkomponenten ein.

Was aufwendig klingt, ist in der Praxis einfach umsetzbar. Die eigentliche Berechnung, wie die konstruktiven Änderungen sich gesamtheitlich auf die Kosten und damit auf den Preis auswirken, ist beim Einsatz einer NLPP-Lösung schneller erledigt als mit der traditionellen Produktkostenkalkulation beziehungsweise dem Enterprise Costing. Zugleich befähigt die NLPP-Methode Unternehmen, vielschichtige Wirkzusammenhänge zu verstehen, schnell auf veränderte Kundenbedürfnisse zu reagieren und somit auf internationalen Märkten zu bestehen.

Jutta Thiel ist freie Autorin. Weitere Informationen: Saphirion AG in 6300 Zug (Schweiz), Tel. (00 41-41) 55 20-2 11, info@saphirion.com